



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA
MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA
EMPRESA IMPRESOS JR**

AUTOR:

LUIS ENRIQUE BORBOR NEYRA

TUTOR:

MAE. OMAR MARTÍNEZ JIMENEZ

GUAYAQUIL - ECUADOR

2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO: MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA IMPRESOS JR	
AUTOR/ES: LUIS ENRIQUE BORBOR NEYRA	REVISORES: MAE. OMAR MARTÍNEZ
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 152
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Procesos, funciones, imprenta, operaciones	
RESUMEN: Impresos Jr. es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil, se dedica a la impresión de comprobantes de retención, volantes, trípticos, entre otros. En el área de operaciones no cuenta con un manual de procesos y funciones en la que detalle las tareas y responsabilidades de los colaboradores, por no tener establecidas de manera correcta genera inconvenientes en el desarrollo de sus actividades, así como gastos en materiales.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO URL (tesis en la web):	

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="checked" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: LUIS ENRIQUE BORBOR NEYRA CI: 0940189574	Teléfono: 0993838768	E-mail: l.borbor93@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PHD. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO , DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO. E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MBA. Econ. Oscar Machado Álvarez. DIRECTOR DE CARRERA. Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA. E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Luis Enrique Borbor Neyra, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo el derecho de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establece por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de elaborar un Manual de procesos y funciones del área de operaciones de la Empresa Impresos Jr

Autor:



Luis Enrique Borbor Neyra

C.I. 0940189574

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: “Manual de procesos y funciones del área de operaciones de la Empresa Impresos Jr.”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

INGENIERO COMERCIAL

Presentado por el egresado: Luis Enrique Borbor Neyra.



MBA. Omar Martínez Jiménez

Tutor

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Impresos JR.docx (D42039289)
Submitted: 10/2/2018 4:23:00 PM
Submitted By: omartinezj@ulvr.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

TESIS TERMINADA.docx (D35062967)
HOLGUÍN - SALAZAR.docx (D40811852)
<http://cienclytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/69/61>
<https://www.culdatudinero.com/13098799/definicion-de-un-manual-de-procedimiento>
<https://fesaprocesos1.wordpress.com/2014/10/15/manual-de-procedimientos/>
<https://www.gestiopolls.com/componentes-que-integran-la-estructura-organizacional/>
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/611/3/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20MEJORAR%20LA%20GESTI%C3%93N%20EN%20LA%20IMPRESA%20DELGADO%252C%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%C3%93N%20MILAGRO.pdf>
https://www.academia.edu/30857875/MANUAL_DE_Koontz_H_y_Weihrich_H_Elementos_de_Administraci%C3%B3n_8va_edici%C3%B3n_pdf?auto=download

Instances where selected sources appear:

18

AGRADECIMIENTOS

De manera especial a mi Dios, por su bendición, fortaleza y sabiduría que me brinda para no desistir en mis sueños.

A mí amada Ing. Lilibeth Bravo, por haberme ayudado en todo momento, por su amor, apoyo incondicional y por toda su paciencia, fueron las pautas para hacer de mí una mejor persona.

A mis padres Jacinta Neyra y Flavio Borbor que por su apoyo moral, sus consejos y por todo el sacrificio que me ayudaron a cumplir mis metas, son los pilares fundamentales de mi crecimiento académico.

Al MAE. Omar Martínez por ayudarme a culminar este periodo académico.

Y por último a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por sus enseñanzas dentro del aula, que fueron las bases para ejercer profesional y personalmente.

BORBOR NEYRA LUIS ENRIQUE

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico Primeramente a Dios porque esta obra es una ofrenda para su Honra y Gloria. Él ha sido mi guía y mi fortaleza para luchar día a día para cumplir mis metas según su voluntad

A mis padres porque creen en mí para poder alcanzar mis objetivos

Al Sr. Max Franco M., Gerente propietario de Impresos Jr., por abrir las puertas de su empresa.

BORBOR NEYRA LUIS ENRIQUE

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema.	8
1.4 Sistematización del problema.	8
1.5 Objetivo de la investigación.....	8
1.5.1 Objetivo general.	8
1.5.2 Objetivos específicos.....	8
1.6 Justificación de la investigación	9
1.7 Delimitación de la investigación.....	9
1.8 Idea a defender	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes referenciales y de investigación.....	11
2.2 Fundamentos teóricos.....	12
2.2.1 Procesos.....	12
2.2.2 Manual.....	14
2.2.3 Manual de procesos	16
2.2.4 Estructura organizacional.....	23
2.2.5 Análisis FODA.....	25

2.2.6	Manual de funciones	27
2.2.7	Descripción de puesto de trabajo.....	27
2.2.8	Contenido de manual de funciones	32
2.2.9	Modelo de manual de funciones.....	34
2.2.9.1	Encabezado.....	34
2.2.9.2	Denominación	34
2.2.9.3	Procedimiento.....	34
2.2.9.4	Fecha	34
2.2.9.5	Objetivos	34
2.2.9.6	Organigrama.....	35
2.2.9.7	Función.....	35
2.2.9.8	Responsabilidades	35
2.2.9.9	Descripción del puesto	35
2.2.9.10	Unidades responsables de su elaboración y revisión.	35
2.3	Marco conceptual	35
2.4	Marco Legal	36
CAPÍTULO III.....		42
MARCO METODOLÓGICO.....		42
3.1	Tipo de investigación	42
3.2	Enfoque de la investigación	42

3.3	Técnica de investigación	42
3.3.1	Observación.....	42
3.3.2	Entrevista.....	42
3.4	Población.....	43
3.5	Resultados de la investigación	43
3.5.1	Análisis de la ficha de observación	43
3.5.3	Análisis de la entrevista.....	65
3.5.4	Conclusión de la Entrevista.....	68
3.5.5	Conclusión de las técnicas de investigación.....	68
3.6	Análisis FODA.....	69
3.5.6	Estrategia basada en el Análisis FODA	70
CAPÍTULO IV.....		72
PROPUESTA.....		72
Análisis Financiero		120
CONCLUSIONES		122
RECOMENDACIONES.....		122
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		124
ANEXOS:		128
FICHA DE OBSERVACIÓN.....		129
FORMATO DE MANUAL DE FUNCIONES		130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Inconvenientes laborales en las imprentas en la ciudad de Guayaquil. Periodo 2016	2
Figura 2 Ubicación geográfica de la empresa Impresos Jr.	10
Figura 3 Modelo de proceso.	13
Figura 4 Mapa de Proceso.....	14
Figura 5 Modelo de manual de procesos	18
Figura 6 lineamientos de manual de proceso	19
Figura 7 Modelo de procesos en diagramas de flujo.	21
Figura 8 Modelo de procesos en formato tabular.	22
Figura 9 Modelo de procesos con ilustraciones y textos.	23
Figura 10 Modelo de Organigrama funcional.....	24
Figura 11 Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	26
Figura 12 Modelo de descripción de puesto de trabajo	30
Figura 13 Modelo de descripción de puesto de trabajo. Parte 2	31
Figura 14 Ficha de Observación	44
Figura 15 Proceso Actual de una factura parte 1	46
Figura 16 Proceso de Factura parte 2.....	47
Tabla 4 Proceso de elaboración de una factura.....	49
Figura 18 Proceso de elaboración de un tríptico parte 1	51
Figura 19 Proceso de elaboración de un tríptico parte 2.....	52
Figura 20 Proceso de elaboración de una hoja membretada parte 1	55
Figura 21 Proceso de elaboración de una hoja membretada parte 2.....	56
Figura 22 Proceso de elaboración de una volante parte 1.....	59

Figura 23 Proceso de elaboración de una volante parte 2.....	60
Figura 24 Proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 1	62
Figura 25 proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 2.....	63
Figura 26 Proceso de elaboración de una factura parte 1	79
Figura 27 proceso de elaboración de una factura parte 2.....	80
Figura 28 Proceso de elaboración de una factura parte 3	81
Figura 29 Proceso de elaboración de un tríptico parte 1	83
Figura 30 Proceso de elaboración de una tríptico parte 2.....	84
Figura 31 Proceso de elaboración de un tríptico parte 3.....	85
Figura 32 Proceso de elaboración de una hoja membretada parte 1	87
Figura 33 Proceso de elaboración de una hoja membretada parte 2.....	88
Figura 34 Proceso de elaboración de una hoja membretada parte 3.....	89
Figura 35 Proceso de elaboración de una volante parte 1.....	91
Figura 36 Proceso de elaboración de una volante parte 2.....	92
Figura 37 Proceso de elaboración de una volante parte 3.....	93
Figura 38 Proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 1	95
Figura 39 Proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 2	96
Figura 40 Proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 3	97
Figura 41 Organigrama de la empresa Impresos Jr.	104
Figura 42 Organigrama del área de operaciones.....	106
Figura 43 Gerencia Impresos Jr.	132
Figura 44 Área de Operaciones Impresos Jr.	132
Figura 45 Impresiones.....	133

Figura 46 Orden de trabajo	133
Figura 47 Impresiones de Facturas	134
Figura 48 Máquina de Guillotinado.....	135
Figura 49 Máquina de plegado	135
Figura 50 Reliquia.....	136
Figura 51 Máquina de enumeración	136
Figura 52 Máquinas de impresión de facturas	137
Figura 53 Placa poliéster.....	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valoración en cantidades y en valores de los productos impresos Jr.	4
Tabla 2 Simbologías utilizadas para los diagramas de flujos	20
Tabla 3 Modelo de encabezado de manual de funciones.....	34
Tabla 5 Observación de elaboración de una factura	50
Tabla 6 Proceso de elaboración de tríptico	53
Tabla 7 Observación de elaboración de un tríptico	54
Tabla 8 Proceso de elaboración de hoja membretada.....	57
Tabla 9 Observación de elaboración de una hoja membretada.....	58
Tabla 10 Proceso de elaboración de volante.....	61
Tabla 11 Proceso de elaboración de Tarjetas de presentación.....	64
Tabla 12 Observación de elaboración de una tarjeta de presentación	65
Tabla 13 Análisis FODA	69
Tabla 14 Estrategia basada en el Análisis FODA.....	70
Tabla 15 Diagramas de Flujo.....	78
Tabla 16 Costo de Implementación	120

INTRODUCCIÓN

MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA EMPRESA IMPRESOS JR

Toda actividad que se realice evidentemente requerirá de una correcta organización.

Esta investigación tiene como objetivo la elaboración de un manual de procesos y funciones del área de operaciones de la empresa Impresos JR.; donde se busca mejorar las actividades que realizan los colaboradores dentro del área, asignando los procesos que les corresponden a cada uno ejecutar. De esta forma se racionalizará el uso adecuado de materiales, se evitará la duplicidad de actividades, además de evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de recursos materiales.

Con respecto al manual de funciones permite contar con una guía adecuada donde se establecen los objetivos a desarrollar con respecto al cargo que ocupe un empleado, de igual forma crear criterios para la selección del personal, evaluar su desempeño.

Dentro de la investigación posee un enfoque cualitativo porque permitirá analizar los procesos del área de operaciones con la finalidad de identificar cuales están causando duplicidad y cuáles son las tareas consideradas innecesarias dentro del proceso.

Para la propuesta del trabajo de investigación se ha desarrollado un manual de procesos y funciones para manejar una mejor gestión y control de los procesos que se ejecutan en el área por parte de los colaboradores, de esta manera se podrá mantener un orden.

El diseño de un manual de procesos y funciones del área de operaciones influirá de manera favorable, porque se desarrollará las actividades internas de manera correcta.

CAPÍTULO I

1.1 Tema.

Manual de procesos y funciones del área de operaciones de la Empresa Impresos Jr.

1.2 Planteamiento del problema.

Según Aquino, indica que las empresas del sector gráfico en la ciudad de Guayaquil tienen problemas en cuanto a la ejecución de los procesos operativos debido a la inexistencia del mismo, para que así el colaborador pueda seguirlos de forma correcta y no retrasarse en la conclusión de las tareas; estos aspectos se ven reflejados con inconvenientes en la parte interna de la compañía. (Aquino, 2014, pág. 2).

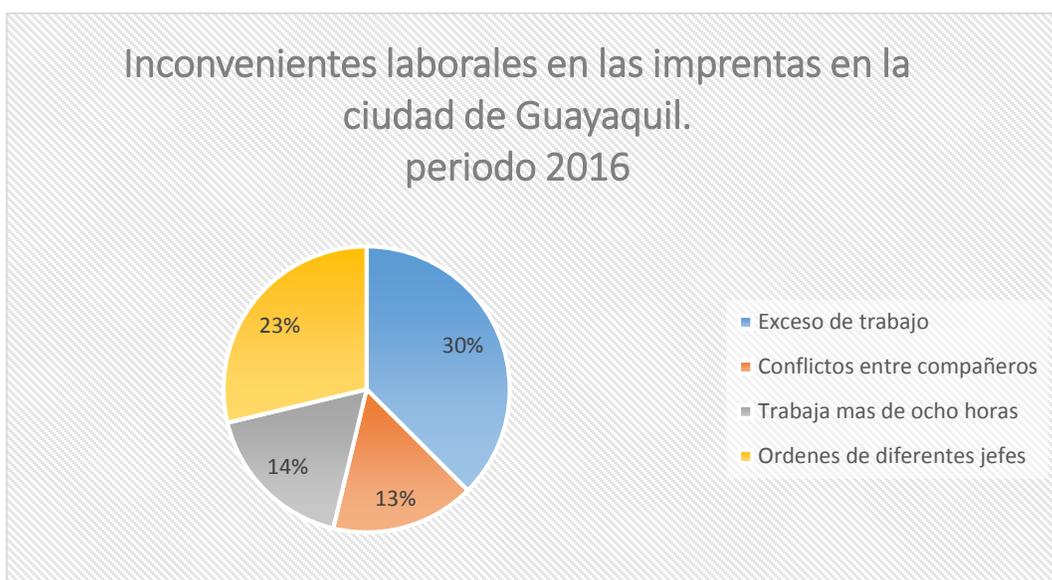


Figura 1 Inconvenientes laborales en las imprentas en la ciudad de Guayaquil. Periodo 2016
Fuente: Revista Ciencia y Tecnología, UTEG, 2014

La investigación se enfoca en el análisis de las actividades que realiza el área de operaciones de la empresa Impresos Jr., compañía familiar perteneciente al sector gráfico ubicada en la ciudadela IETEL de la ciudad de Guayaquil, cuenta con 10 años en el mercado, y se dedica

a la impresión de formularios autorizados por el SRI así como la elaboración de volantes, trípticos, tarjetas de presentación, gigantografía, artículos publicitarios y todo tipo de papelería en general.

Sus principales clientes son las compañías y en menor cantidad las personas naturales, dentro de la organización laboran 12 empleados de los cuales 9 pertenecen al área de operaciones y éstos son los encargados de la elaboración del producto que el cliente solicite.

Cuando toman el pedido por medio de la orden de trabajo, el área operaciones se encarga de ejecutar los procesos dependiendo del producto que deban entregar, donde se ha evidenciado una inadecuada asignación de tareas entre los procesos que debe realizar el empleado; porque surgen duplicidad de tareas y además de ejecuciones de actividades que son innecesarias trayendo como consecuencia desperdicio de recursos materiales.

Se pretende buscar una solución a los procesos en el área con el objetivo de tener un sistema de gestión óptimo que beneficie a la compañía.

De acuerdo a la tabla 1 se muestran los detalles sobre la problemática que enfrenta el área de operaciones de la empresa Impresos Jr.

Tabla 1 Valoración en cantidades y en valores de los productos impresos Jr.

		Unidades vendidas por mes	Unidades desperdiciadas por mes	Total de unidades por mes	Costo de Materia Prima	Costo de Mano de Obra	Total de Costo	Total de material desperdiciado	% de Desperdicio de material	Total de producto desperdiciado al mes	Tareas	Material desperdiciado
Proceso 1	Block de 50 facturas de 15 x 21 cm	20	12	32	7,46	2,75	\$ 10,21	\$ 122,52	90%	\$ 110,27	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 100 facturas de 15 x 21 cm	15	9	24	12,66	2,75	\$ 15,41	\$ 138,69	90%	\$ 124,82	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 100 facturas de 30 x 21 cm	10	6	16	14,66	2,75	\$ 17,41	\$ 104,46	90%	\$ 94,01	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 50 Comprobantes de retención de 15 x 21 cm	17	8	11	\$ 7,46	\$ 2,75	\$ 10,21	\$ 81,68	90%	\$ 73,51	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 100 Comprobantes de retención de 15 x 21 cm	13	9	18	\$ 14,46	\$ 2,75	\$ 17,21	\$ 154,89	90%	\$ 139,40	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 100 comprobantes de retención de 30 x 21 cm	8	4	11	\$ 14,66	\$ 2,75	\$ 17,41	\$ 69,64	90%	\$ 62,68	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 50 Liquidaciones de compras de 15 x 21 cm	13	7	19	7,46	\$ 2,75	\$ 10,21	\$ 71,47	90%	\$ 64,32	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 100 liquidaciones	10	5	13	\$ 14,46	\$ 2,75	\$ 17,21	\$ 86,05	90%	\$ 77,45	Guillotinado	Papel químico y tinta

	de compras de 15 x 21 cm											
	Block de 100 liquidaciones de compras de 30 x 21 cm	10	5	14	14,66	\$ 2,75	\$ 17,41	\$ 87,05	90%	\$ 78,35	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 50 Guías de remisión de 15 x 21 cm	8	4	11	7,46	\$ 2,75	\$ 12,21	\$ 48,84	90%	\$ 43,96	Guillotinado	Papel químico y tinta
	Block de 100 Guías de remisión de 15 x 21 cm	6	2	8	\$ 14,46	\$ 2,75	\$ 17,21	\$ 34,42	90%	\$ 30,98	Guillotinado	Papel químico y tinta
Proceso 2	100 Tríptico A4 Full Color Doble Cara	5	2	6	\$ 100,00	\$ 2,75	\$ 275,00	\$ 550,00	30%	\$ 165,00	Error en la mezcla de tinta	Papel químico y tinta
Proceso 3	100 tarjetas de presentación 1 cara en tamaño 9 x 5 cm	18	8	26	\$ 5,50	\$ 2,75	\$ 15,13	\$ 121,00	90%	\$ 108,90	Guillotinado	Papel químico y tinta
	500 tarjetas de presentación 1 cara en tamaño 9 x 5 cm	11	5	15	\$ 25,25	\$ 2,75	\$ 28,00	\$ 140,00	30%	\$ 42,00	Error en la mezcla de tinta	Papel químico y tinta
	1000 tarjetas de presentación 1 cara en tamaño 9 x 5 cm	3	1	4	\$ 100,00	\$ 2,75	\$ 102,75	\$ 102,75	30%	\$ 30,83	Error en la mezcla de tinta	Papel químico y tinta

	100 tarjetas de presentación 2 caras en tamaño 9 x 5 cm	7	4	10	\$ 10,25	\$ 2,75	\$ 13,00	\$ 52,00	90%	\$ 46,80	Guillotinado	Papel químico y tinta
Proceso 4	100 Hojas membretadas 30 x 21 cm	12	6	18	\$ 9,46	\$ 2,75	\$ 12,21	\$ 73,26	90%	\$ 65,93	Guillotinado	Papel químico y tinta
	500 Hojas membretadas 30 x 21 cm	8	4	11	\$ 12,00	\$ 2,75	\$ 14,75	\$ 59,00	90%	\$ 53,10	Guillotinado	Papel químico y tinta
Proceso 5	100 volantes a una cara en tamaño 10,5 x 15 cm	5	2	7	\$ 15,60	\$ 2,75	\$ 18,35	\$ 36,70	30%	\$ 11,01	Error en la mezcla de tinta	Papel químico y tinta
	500 volantes a una cara en tamaño 10,5 x 15 cm	3	1	5	\$ 42,21	\$ 2,75	\$ 44,96	\$ 44,96	30%	\$ 13,49	Error en la mezcla de tinta	Papel químico y tinta
	1000 volantes a una cara en tamaño 10,5 x 15 cm	4	2	5	\$ 100,00	\$ 2,75	\$ 102,75	\$ 205,50	90%	\$ 184,95	Guillotinado	Papel químico y tinta
	100 volantes a una cara en tamaño 21 x 10 cm	8	4	11	\$ 17,00	\$ 2,75	\$ 19,75	\$ 79,00	30%	\$ 23,70	Error en la mezcla de tinta	Papel químico y tinta
	100 volantes a una cara en tamaño 21 x 15 cm	6	2	8	\$ 17,50	\$ 2,75	\$ 20,25	\$ 40,50	30%	\$ 12,15	Error en la mezcla de tinta	Papel químico y tinta
	500 volantes a una cara en tamaño 21 x 15 cm	13	6	16	\$ 52,10	\$ 2,75	\$ 54,85	\$ 329,10	90%	\$ 296,19	Guillotinado	Papel químico y tinta

100 volantes a una cara en tamaño 21 x 29,7 cm	6	2	7	\$ 102,00	\$ 2,75	\$ 104,7 5	\$ 209,50	30%	\$ 62,85	Error en la mezcla de tinta	Papel químico y tinta
	239	120	326			\$ 988,6 1	\$ 3.042,98		\$ 2.016,64		

Fuente: Impresos Jr.
Elaborado por: Luis Borbor

1.3 Formulación del problema.

¿De qué manera minimizar los errores del área de operaciones de la empresa Impresos Jr.?

1.4 Sistematización del problema.

- ✓ ¿Cómo se encuentran actualmente los procesos del área de operaciones de la empresa Impresos Jr.?
- ✓ ¿Cuáles serían las estrategias que se deben aplicar en los procesos del área de operaciones de la empresa Impresos Jr.?
- ✓ ¿Cómo debe estar diseñada la estructura organizacional de la empresa Impresos Jr.?
- ✓ ¿Cuánto debe ser la inversión para la implementación de un manual de procesos y funciones?

1.5 Objetivo de la investigación.

1.5.1 Objetivo general.

Elaborar un manual de procesos y funciones para el área de operaciones de la empresa Impresos Jr.

1.5.2 Objetivos específicos.

- ✓ Elaborar un análisis interno para el área de operaciones de la empresa Impreso Jr.
- ✓ Determinar las estrategias adecuadas para la elaboración de los procesos operativos.
- ✓ Diseñar la estructura organizacional adecuada de la empresa Impresos Jr.
- ✓ Elaborar un análisis de costo/beneficio para la implementación de un manual de procesos y funciones.

1.6 Justificación de la investigación

La investigación propone la elaboración de una manual de procesos y funciones del área de operaciones de la empresa Impresos Jr. puesto que es la encargada de la creación de los productos que solicita el cliente.

El manual de procesos ayuda a determinar los tipos de acciones que se deben seguir para cumplir con un determinado trabajo.

Por su parte, el manual de funciones está enfocado en mostrar las diferentes responsabilidades y actividades de cada puesto, en donde los colaboradores tendrán conocimiento de sus competencias dentro del área.

Bajo este contexto, la elaboración de un manual de procesos y funciones para el área de operaciones mejorará los procesos que se manejan, ayudando a que los trabajadores cuenten con una guía para la ejecución de las actividades de manera ágil, y evitando el desperdicio de recursos materiales.

1.7 Delimitación de la investigación

- Campo: Administración
- Área: Operaciones
- Aspecto: Empleados Internos
- País: Ecuador
- Provincia: Guayas
- Cantón: Guayaquil
- Espacio: Empresa Impresos Jr.
- Universo: Personal de la empresa.
- Tiempo: Enero 2018 a enero 2019

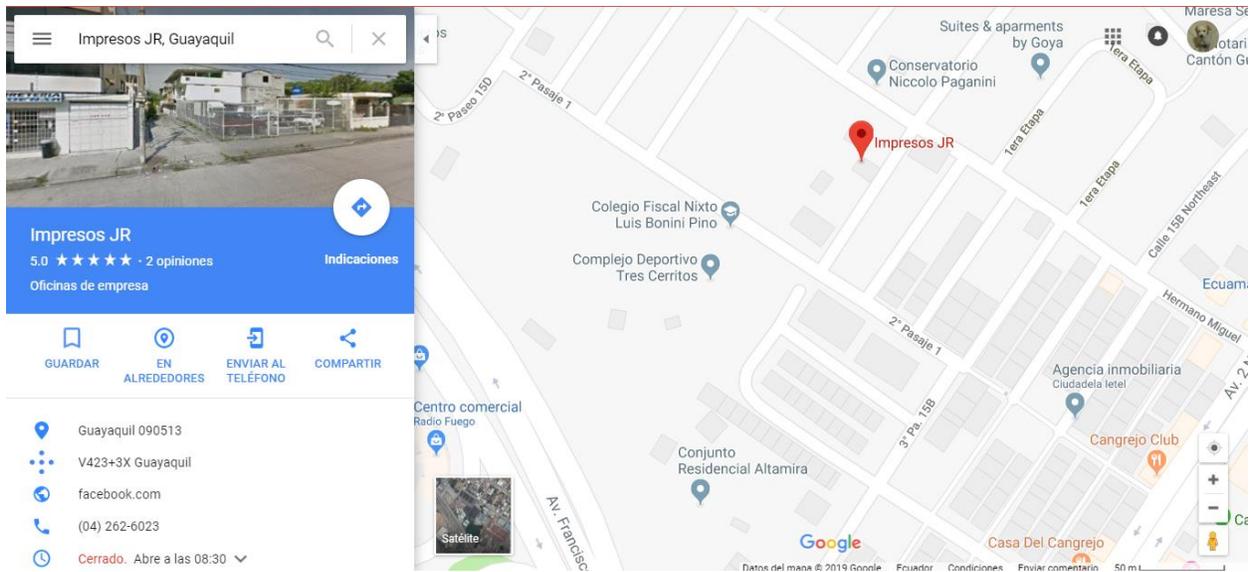


Figura 2 Ubicación geográfica de la empresa Impresos Jr.
Fuente: Google Maps, 2019

1.8 Idea a defender

El diseño de un manual de procesos y funciones del área de operaciones permitirá eliminar las pérdidas y ordenar las actividades adecuadamente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes referenciales y de investigación

Para garantizar una buena gestión de los procesos en el área de operaciones es requerido un manual de procesos y funciones permitiendo a las empresas identificar y resolver los problemas que surjan. En concordancia con las autoras: Kerly Arellano y Joseline Soledispa en su trabajo de investigación “Diseño de un manual de funciones y procesos para mejorar la gestión en la Imprenta Delgado ubicada en el Cantón Milagro, 2013” (Soledispa, 2013); se presentan problemas en los procesos operativos ante las tareas asignadas a los colaboradores que surgen por la ausencia de un manual de funciones y procesos.

Debido a estos problemas mediante el trabajo realizado por las autoras, lograron que la empresa tenga un orden en el área de operaciones.

Según I. Chiavenato en su libro “Procesos Administrativos” indica que los procesos operativos son planes que realizan las empresas de manera específica y están dirigidas a aquellas tareas que, cuyos objetivos son manejados mediante la eficiencia (énfasis en los medios) y la eficacia (énfasis en los fines). Una vez desarrollados los objetivos comienza la ejecución en los procesos detallados. Con el fin de que las empresas optimicen y retroalimenten los lineamientos según su actividad. (Chiavenato, 2001, pág. 186)

Otro punto antecedente es el trabajo de investigación de la autora Nataly Castillo “Diseño de un sistema de gestión por procesos para empresas del sector manufacturero: Industrial gráfica. Caso de aplicación: Imprenta EDICAS”, realizado en la ciudad de Cuenca (Castillo, 2015) , indica que en los procesos cuenta con la sistema de la normas ISO en la que argumenta que es una propuesta efectiva para el desarrollo de dicho trabajo todo esto ante el evidente problema que generaba para

la compañía el no contar con un manual para gestionar los procesos que realizan los colaboradores, con las siguientes normas se pretende cumplir la siguiente gestión:

- Cumple con los requisitos del cliente
- Obtiene resultados eficientes en el desarrollo del proceso
- Retroalimentación en la evaluación de los resultados

En el desarrollo de la gestión de procesos, el trabajo cuenta con un modelo de procesos en donde se describe las principales características tales como concepto, objetivo alcance y responsabilidades de cada proceso, en ello se podrá identificar según el perfil de cada trabajador dentro de la imprenta. Así mismo de las principales actividades y descripción, detallando con claridad lo que se debe de realizar cumpliendo las tareas que sean asignados.

2.2 Fundamentos teóricos

2.2.1 Procesos

El proceso se lo define como una secuencia, una interrelación de pasos o actividades, en donde conlleva tareas y decisiones que son vinculados para su transformación de un producto o un servicio. (Riquelme, s.f.). Como gestión de procesos es también llamado que es un enfoque disciplinario en donde se puede identificar, ejecutar y diseñar los procesos que llevan a lograr a un resultado según los alineamientos de los objetivos dentro de la empresa. (Capote, 2018).

Los procesos se definen como una actividad secuencial que se repite constantemente, según su actividad, varían durante la productividad de un elemento que se esté fabricando o de diseñar un buen servicio, manteniendo un orden y control por parte del hombre, quien decide si se aumenta o se reduce su mecanismo.

El concepto de procesos que plantean según (Alcivar, 2017, pág. 12) confirma que es una manera sistemática de identificar, incrementar y describir un valor agregado. También aclara que,

mediante de un modelo de procesos se identifican las etapas en donde, como indica el gráfico que las entradas es donde incluyen el personal operativo, adicionalmente los materiales y equipos (maquinarias) etc., y para finalizar. Las salidas son los productos que ya están elaborados en donde existe varios procesos para que lo mencionado llegue a sus clientes.

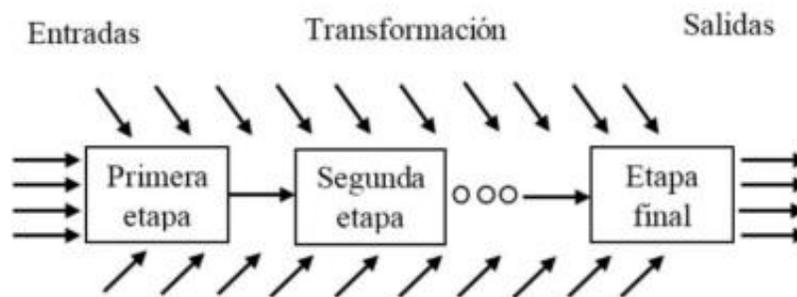


Figura 3 Modelo de proceso.

Fuente: Libro de Elementos de administración, H. Koontz y H. Wehrich, 2015.

Entre las características de los procesos podemos definir que son las siguientes:

Definible: Los procesos son claros y concretos que al ponerlo en práctica lo realizan de manera ordenada y entendible.

Repetible: Los procesos son rutinarios en su actividad, para eso sus lineamientos deben ser comunicados y bajo supervisión y ejecutados conscientemente.

Medible: Los procesos deben de ser medible a la ejecución de la secuencia que se esté desarrollando, supervisando y que sean seguros en la calidad.

Así mismo, el autor Prodem en su libro “Gestión de Procesos” indica que el mapa de procesos es una representación de manera gráfica, que sirve para la realización de una estructura de procesos, lo que conlleva a conformar un sistema de gestión.

Para una organización el mapa de procesos es una herramienta que sirve identificar los procesos que componen la estructura de la compañía; una vez identificada de manera enumerada los procesos, es necesario detallar y agrupar los componentes o estructuras que faciliten determinar e

implementar las interrelaciones laborales que tiene los empleados junto con sus tareas y funciones existentes. Con el objetivo de facilitar representativamente los procesos, acortando tiempo y desgaste laboral. (Prodem, 2014, pág. 20).

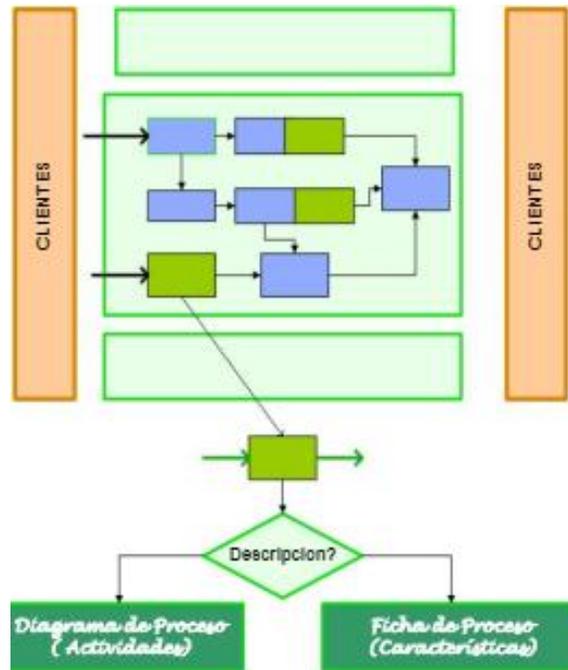


Figura 4 Mapa de Proceso

Fuente: Libro Diseño organizacional basado en procesos (30)

2.2.2 Manual

Manual se define como una herramienta o como un instrumento de carácter didáctico que contiene cierta información de sentido ordenado y explícito, necesario para las empresas por su aplicación en las actividades y procesos, donde es representado como documento, libro o cuaderno (Maria, 2013). Por otro lado, (Alba, 2016) describe que un manual es un documento en donde se define o se descarta las normas que deben de seguir según el lineamiento de la empresa.

Cada manual tiene una finalidad y es para cada uno es conocer los aspectos necesarios e importantes en cuanto a sus tareas y funciones, para que de esa forma, el trabajador se integre en su actividad laboral de manera rápida y adecuadamente. (Cristancho, 2017)

Según (Blandez M. d., 2016, pág. 46) aclara que es una herramienta que constituye las en todas las áreas de la organización, tanto en áreas administrativas como operativas y que sirve para facilitar el desarrollo para las funciones dentro del área. Su principal funcionamiento es instrumento útil de comunicación para aclarar de manera directa entre empleados y la actividad laboral.

Entre los tipos de los manuales tanto de funciones como procesos se desarrolla dependiendo la organización y sus áreas, facilitando las áreas internas porque:

- Anuncia decisiones sin improvisaciones ni criterios personales.
- Cumple toda actividad lícita sin excepciones, los manuales están establecidas para que sean cumplidas de carácter estricto.
- Aclara en todas las acciones y actividades laborales y mediante de lo aquello, el trabajador ocupa la responsabilidad de asumir aquellas situaciones o actividades que se les asigne, quiere decir que la persona que ocupe dicha responsabilidad, no debe que tener la más mínima duda de realizar lo dicho.
- Toda ejecución debe de ser igual debido al control de la gestión administrativa, con el fin de evitar el nivel de excusas en cuanto a desconocimiento en normas, reglamentos, buen uso de materiales y disciplina laboral.
- Agilita las tareas y los procesos son regularizados a través del tiempo
- Reduce en los lineamientos de control de calidad y extensos procesos de control por parte de los administradores; facilitan la tarea de los administradores en cuanto a revisiones y gestión operativa y administrativa.

2.2.3 Manual de procesos

Mediante estudios de la empresa BBVA indica que el manual de procesos es de gran ayuda, sin importar la evolución del negocio, porque permiten estandarizar los sistemas de trabajo de todos los departamentos y actividades que realizan los miembros del equipo; asimismo, sirve para colocar el personal que se incorporan a la empresa y que esta tengan una información general y particular de cómo funciona la organización. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A, 2014).

De igual forma, estudios realizados por (Contributing Wrinter, 2018), indica que los manuales de procesos son herramientas esenciales de uso organizacional y gubernamental que sirve para asegurar la consistencia y la calidad en sus productos y/o servicios, según lo siguiente:

Como soluciones e instrucciones específicas: Los manuales son utilizados por trabajadores porque sirven de guía para el desarrollo de sus actividades.

De igual manera, (Salinas, 2017), indica que los manuales de procesos son pasos que deben de seguir en una empresa, ya que permite ayudar en la elaboración de las tareas y actividades de manera que sus trabajadores los ejecutan y adquieren conocimientos.

Según (Equipo de consultorias, 2017), revela que los manuales de procesos son herramientas de uso administrativo y operativo eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, al facilitar apoyo a los trabajadores a desarrollarse y a crecer en su desempeño laboral. Para las organizaciones le permite normalizarse de una manera estándar brindando estabilidad y solidez.

Según (Franklin, 2009, pág. 287) en el libro de Organización de empresas, indica que los manuales operativos son utilizados para orientar al personal mediante los recursos y herramientas como el buen manejo de equipos, con el objetivo de desarrollar sus funciones según sus conocimientos específicos.

También aclara que la estructura de los manuales de procesos cuenta con los siguientes datos:

- **Identificación.-** Se incluye los datos principales de la empresa: (logotipo y nombre de la empresa, denominación del manual, fecha de elaboración, números de páginas y los datos relativos y las revisiones del manual)
- **Índice.-** Se presenta la relación de los capítulos y apartados del documento.
- **Introducción.-** Breve explicación del contenido total del manual.
- **Objetivo.-** Donde se muestra qué es lo que quiere lograr con el respectivo documento.
- **Alcance.-** Los requisitos que se debe de lograr el objetivo.
- **Políticas.-** Son los criterios que son orientados y facilitan dichas operaciones.
- **Responsable.-** Puesto de la unidad administrativa que tiene el cargo para la preparación y aplicación de los procesos.
- **Procesos.-** Es la descripción detallada de las operaciones en donde se presentan por escrito y de forma secuencial los procesos y en que se lleva a cabo.
- **Glosario.-** Lista de forma técnica algunos conceptos relacionados en el contenido.

También revela las características o los términos que debe de contener un manual, según los siguientes datos a continuación:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación o extensión del manual (general o específico)
- Lugar y fecha de elaboración
- Números de páginas
- Sustitución de páginas (actualización de información)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave del formulario.

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha	(4)	
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página	(5)	De
		Sustituye a		
		Página	(6)	De
		Fecha		

Nombre del procedimiento (3)		
No. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

10

Figura 5 Modelo de manual de procesos
 Fuente: Libro de Organización de empresas de Franklin, 2009

1. Logotipo de la organización. Expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo, un emblema y una tipografía específicos.
2. Denominación. Nombre de la organización y del documento.
3. Procedimiento. Nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere.
4. Fecha. Día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.
5. Página de. En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número total de hojas de que consta el documento.
6. Sustituye. Fecha y página que reemplaza la hoja. Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
7. Número de operación. Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forman parte del procedimiento.
8. Responsables. Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.
9. Descripción. Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Debe incluir el nombre y clave de las formas utilizadas.
10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización. Nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.

Figura 6 lineamientos de manual de proceso

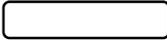
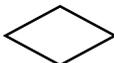
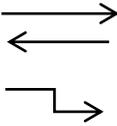
Fuente: Libro de Organización de empresas de Franklin, 2009

Para la realización del manual de procesos se tomará como ejemplo el autor Franklin en donde detalla los lineamientos y procesos a seguir, para la elaboración de un manual de procesos, con el fin de ordenar posteriormente las tareas y responsabilidades según su función.

Acorde del autor E. Louffat en su libro Diseño organizacional basado en procesos, indica que el diagrama de flujo o también conocido como flujograma es una herramienta que grafica los procesos de manera explícita las actividades que se debe seguir. (Louffat, Diseño organizacional basado en los procesos, pág. 26)

En la siguiente tabla se detalla los principales símbolos que representa el flujograma, que sirve de gran utilidad para la representación de gráficos de los procesos para el área de operaciones.

Tabla 2 Simbologías utilizadas para los diagramas de flujos

Símbolo	Nombre	Significado
	Límites	Indica el inicio como el final del proceso, según corresponda
	Inspección	Representa una actividad de seguimiento que permite revisar y examinar la tarea.
	Decisión	Son alternativas a escoger para ir a una dirección.
	Documentación	Indica la necesidad de contar con un documento para la actividad del proceso.
	Conector	Representa el enlace o la continuación del flujograma de una página a otra.
	Sentido de flujo	Indica la dirección secuencial del flujo.
	Trasmisión	Establece trasmisión de datos por teléfono y medios electrónicos.

Fuente: Libro Diseño organizacional basado en procesos.

De tal manera el autor (Franklin, 2009, pág. 297) en el libro de Organización de empresas, manifiesta que los flujogramas o también reconocidos como diagramas de flujo, son aquellas que representa de manera gráfica los procesos que se deben realizar en el área; en donde los tipos de flujogramas son las siguientes:

- Ascendente vertical
- Descendente vertical
- Ascendente horizontal
- Descendente horizontal

A continuación se detalla los modelos de procesos según el autor Franklin:

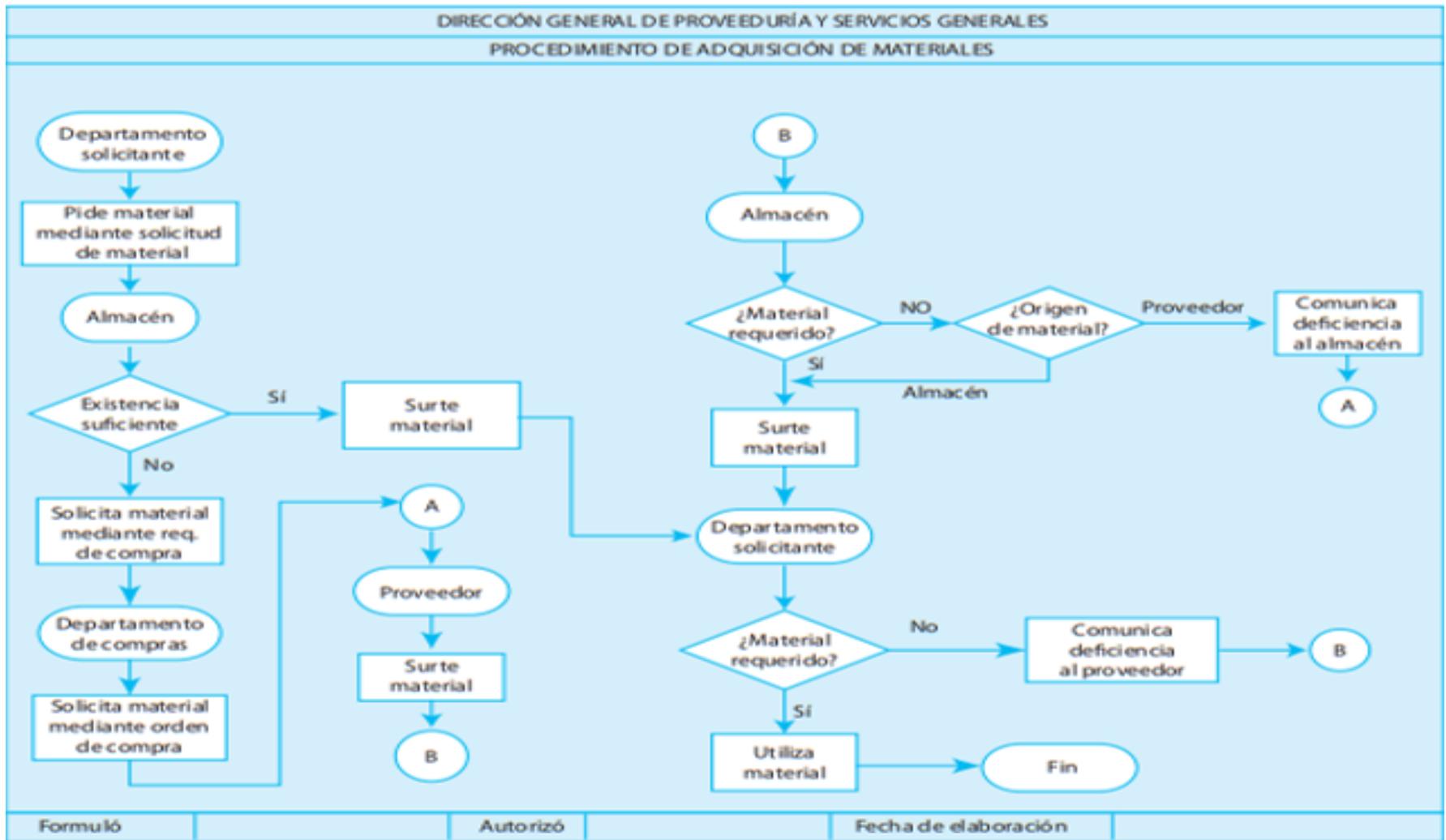


Figura 7 Modelo de procesos en diagramas de flujo.
Fuente: Libro de Organización de empresas de Franklin, 2009

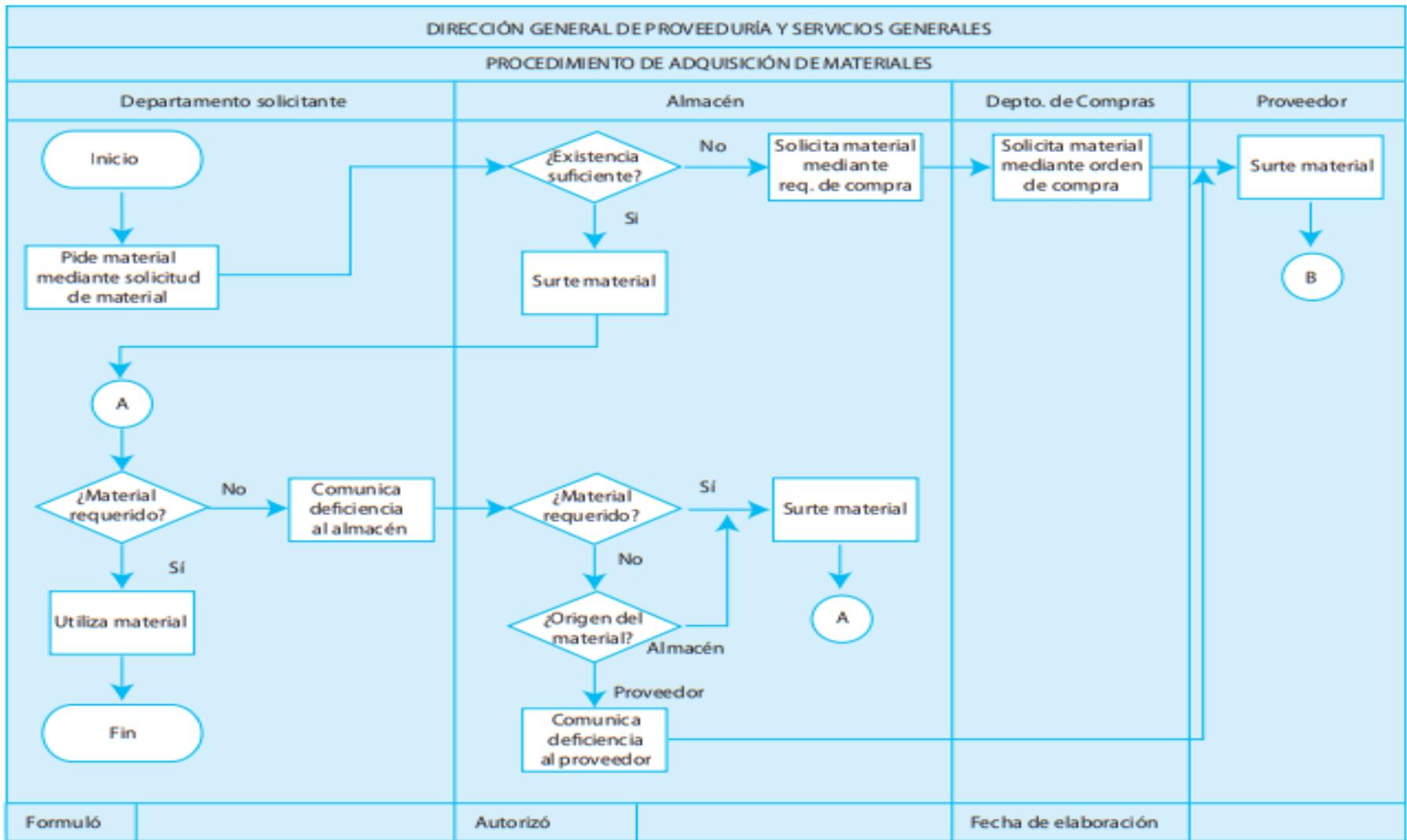


Figura 8 Modelo de procesos en formato tabular.
 Fuente: Libro de Organización de empresas de Franklin, 2009

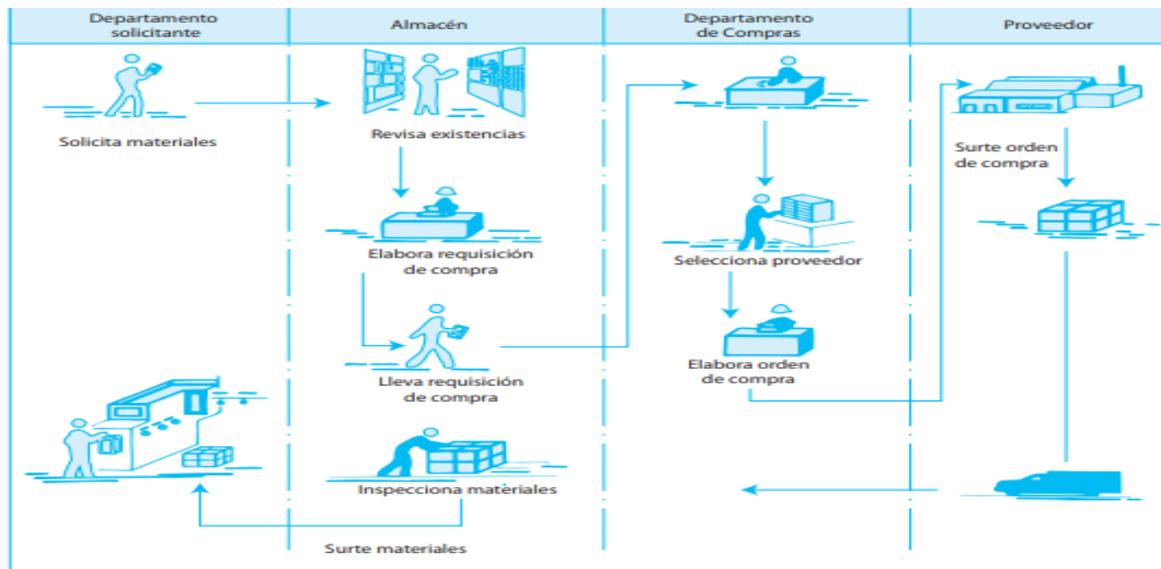


Figura 9 Modelo de procesos con ilustraciones y textos.
Fuente: Libro de Organización de empresas de Franklin, 2009

En concordancia con los autores Enrique Louffat y Franklin se podrá realizar los procesos mediante los diagramas de flujo y los procesos en formato tabular. Por medio de estos modelos se realizara las principales actividades a desarrollar con el fin de brindar una distribución de funciones y responsabilidades a los empleados del área de operaciones de la empresa Impresos Jr.

2.2.4 Estructura organizacional

Según (Leon E. D., 2013) en su libro Recursos humanos y dirección de equipos en restauración indica que Estructura Organizacional “es la forma que ordena un conjunto de relaciones en una empresa (puesto de trabajo, tareas y decisiones) mediante de un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre los miembros de la compañía”.

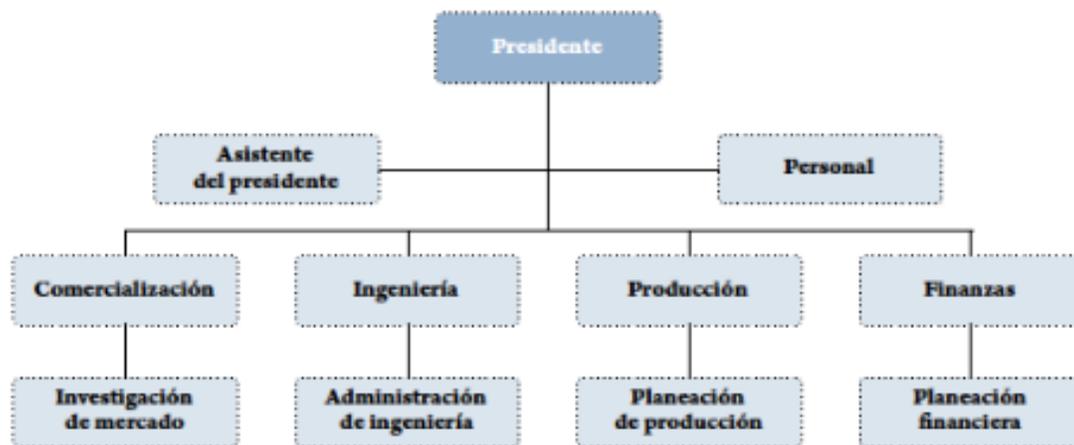
Entre las funciones de la estructura organizacional, la autora del libro destaca en lo siguiente:

- ✓ Identificar y clasificar las principales actividades que se realizan con mayor frecuencia según los objetivos implementados de la empresa.
- ✓ Agrupar las principales actividades y asignarlas en áreas departamentales

- ✓ Asignar las tareas a los empleados según sus habilidades y destrezas en cada departamento, en ello ejercerán las responsabilidades en el buen manejo con dedicación.
- ✓ Coordinar las relaciones mediante la comunicación y medios informativos empresariales entre departamentos, con el objetivo de no llevar con malos entendidos ni desorganización organizacional.

Departamentalización funcional

“Es donde se integra las actividades que se realiza con base en la finalidad de las funciones (contabilidad, mercadotecnia, recursos humanos, compras). Las funciones cambian de acuerdo a su naturaleza.



VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Es el reflejo lógico de las actividades de la empresa. • Existe una gran experiencia en esta modalidad. • La especialización fomenta mayor eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se generan barreras entre las funciones de la empresa. • Se trabaja para la función, no para la empresa. • Dificulta la coordinación entre las funciones.

Figura 10 Modelo de Organigrama funcional.

Fuente: Libro Procesos Administrativos, María de Guadalupe Blandez (2014)

Es considerada una herramienta muy importante para las empresas, debido a que ayuda a determinar la manera en que cada entidad interna colaborará y contribuirá con sus funciones para obtener un objetivo en común.

Mediante la implementación de la estructura organizacional podemos visualizar el puesto en la que ocuparan el personal del área de operaciones, ya que de este método tendrán conocimientos en su posición y sus funcionamientos con el fin de obtener un control en sus actividades de una manera estándar. (González, 2014)

Los organigramas acorde al autor (Leon D. E., 2013, pág. 14) indica que es una representación de manera gráfica que representa la estructura de la compañía, abarca el nombre de quien ejerce su área departamental de manera clara y sencilla en donde ejerce las funciones internas de la empresa.

Las características fundamentales de los organigramas son las siguientes:

- ✓ Representa a la compañía de una manera formal
- ✓ Las áreas jerárquicas representa las relaciones internas y concretar responsabilidades a sus empleados.
- ✓ Muestra integridad y compromiso entre empleados.
- ✓ Sirve como muestra informativa hacia los empleados, futuros empleados y terceras personas en la ubicación de sus funciones y áreas.

A continuación se detalla los principales formatos en organigramas empresariales:

- ✓ Organigrama Funcional

Las actividades están constituidas por funciones desde la base hasta la cima de la compañía.

- ✓ Organigrama Circular

Este tipo de organigrama es de carácter informal y la comunicación es abierta.

- ✓ Organigrama Divisional

2.2.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de mucha necesidad para las empresas que en sus actividades tienen dificultades y por ende, desconoce cómo resolver sus propios problemas. La función

principal del análisis es descubrir y describir las situaciones que tiene la compañía y por ende, la evaluación dentro y afuera de la entidad.

Según (Wehrich, 2013, pág. 128) indica que el análisis FODA es una herramienta de uso administrativo que permite descifrar los problemas interno y externos de la empresa.

Para poder analizar esta herramienta es primero descubrir cuáles son los principales inconvenientes externos que enfrenta la empresa, para aquello, tomamos la A de amenazas ya que identificaría cuales son los problemas, o una percepción de crisis económico, peligro en cuanto a la atención con los clientes o que se enfrente con problemas Gubernamentales.

Así mismo que se haya analizado las amenazas externas, se busca ampliar sus clientes por medio de la O de oportunidades, en donde llegue y sea atractivo para que adquieran el producto o servicio al cliente, es primordial buscar y captar nuevos clientes para que crezca su productividad y su nivel económico.

Como factores internas de la compañía está la F que representa fortaleza, lo más intachable que cuenta la entidad, un de ¿Qué está hecha?, y por ultimo esta lo contrario de fortaleza, debilidad, en este factor describo que es la falta de preparación o que dentro del proceso se esté realizando algo fuera de lo previsto.

	Factores internos		
Factores externos	Fortalezas internas (F) como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) como las de las áreas mostradas en el cuadro de Fortalezas	
	Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como una estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
	Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente o evitar las amenazas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o conversión para minimizar las debilidades y amenazas

Figura 11 Matriz FODA para la formulación de estrategias.

Fuente: Libro Elementos de Administración, Koontz, 2015.

2.2.6 Manual de funciones

Según la empresa SMS indica que manual de funciones “engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los recursos humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos” (SMS, 2018)

De acuerdo con la autora (Marlene Torres, 14) aclara con el concepto de manual de funciones como un documento en donde contiene en forma estratégica los respectivos pasos o procesos en cada operación en donde se deba de seguir con el fin que se ejecute y se desarrolle en las áreas que se requiera la empresa.

De igual manera indica que es una herramienta de comunicación en donde permite reducir en los costos de oficina en cuanto a repartir memorándums u otros documentos, debido a que por medio de los informe del manual que debe de realizar de forma escrita, esta de manera inmediata se debe de cumplir por parte de los empleados que formar parte de la organización.

2.2.7 Descripción de puesto de trabajo

Acorde con el autor (Ibañes, 2015, pág. 13) aclara como concepto que la descripción de los puestos es un documento en donde se recoge dicha información obtenida, según los procesos anteriores que es el análisis del puesto, en donde se detalla las tareas y las responsabilidades que debe de cumplir el trabajador de la compañía.

Dentro del contenido de la descripción de los puestos es detallado y revisado constantemente por el empleador o el personal que le den dicha responsabilidad.

Los datos en donde se materializa la ficha de la descripción del puesto son las siguientes:

- Identificación del puesto de trabajo.
- Finalidad o misión.
- Área.
- Dependencia jerárquica directa.

- Relaciones internas y externas.
- Responsabilidad.
- Lugar de trabajo.
- Supervisión y control.
- Equipamiento.
- Riesgos.
- Condiciones ambientales.
- Evolución profesional.
- Criterios y evaluación.

La descripción de puestos de trabajo, es una herramienta que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos. Asimismo contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupen. Esto último se define como el perfil requerido del puesto.

Requisitos objetivos: definir aspectos en donde está el título requerido, años de experiencia conocimientos en otros idiomas, etc.

Requisitos específicos: análisis de los aspectos más concretos con los que debe contar el candidato al puesto.

Definición de las competencias requeridas: valores y competencias genéricas de la empresa, como las competencias específicas del puesto.

Establecimiento de funciones: se busca definir las acciones que debe realizar la persona que ocupe este puesto, de cara a cumplir con los objetivos que la empresa exigirá.

Establecimiento de objetivos del puesto: definir lo que la empresa espera obtener de este puesto de trabajo, lo cual también ayudará a establecer indicadores de evaluación del desempeño.

Para el desarrollo del manual de funciones se tomara el modelo del autor Ibáñez, porque se especifica los principales lineamientos o pasos a seguir.

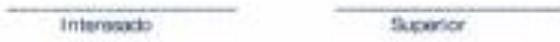
En donde se inicia los detalles y su responsabilidad del empleado; luego el orden en donde está en el organigrama para que no tenga inconveniente entre los compañeros de trabajo ni con los directivos.

Pero en lo que más se detalla es las principales funciones y responsabilidades en lo que ejerce y finalmente la formación y experiencia del empleado.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

I. IDENTIFICACIÓN

Área: Dirección General de Medios
Nombre del Puesto: Director General de Medios
Actual Ocupante : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Depende de : Consejero Delegado.
Actual Ocupante :
Fecha Validez : 2004
Aprobaciones :XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Revisión: 2007



II. MISIÓN

Dirigir e impulsar el plan de acción en las áreas de : Recursos Humanos, Sistemas, Contable, Fiscal, Control Técnico y Infraestructura Legal, de conformidad con las políticas globales emanadas del Comité Ejecutivo y la Dirección del Grupo, para incrementar la calidad y la eficiencia en las distintas actividades que integran los procesos y operaciones del Grupo XXX, dentro del ámbito de su competencia.

III. DIMENSIONES

Volumen de Primas del Grupo. Previsión Clara X.000 a XXX00 millones (incluyendo XXX Directo).
Nº de Personas: Directas: 6 (Directoras) Totales: 250 (Jerárquica)
Ratios Operativos:.....
Ratios Primas:.....
Productos:.....

IV. ORGANIGRAMA: Expresar en el mismo dependencia Jerárquica y Funcional. Nivel superior, inferior y colateral. Así mismo hágase una breve descripción de la misión de cada una de las grandes áreas dependientes del puesto examinado



V. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- El titular del puesto es miembro del Comité de Dirección y Comité Ejecutivo, máximos órganos de decisión del Grupo en España, actuando por delegación del Consejero Delegado.
- Relaciones Institucionales tanto a nivel nacional como internacional.....
- Vocal permanente en los Organismos.....

Figura 12 Modelo de descripción de puesto de trabajo
Fuente: Libro Apoyo administrativo a la gestión de recurso humano, Ibáñez, 2015. P.13

VI. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

En el momento actual la complejidad del puesto reside en afrontar y resolver los problemas de:

Limitación de los recursos, en dos áreas básicas: Informática y Recursos Humanos.

En contraposición con lo anterior, existe en general un sobredimensionamiento de plantilla a nivel de Grupo ; por lo que las vacantes que se producen hay que gestionarlas internamente, presentando grandes dificultades por la problemática que plantea la movilidad geográfica y funcional, así como el grado de especialización y cualificación que requieren determinados puestos.

Los derivados del proceso de fusión, dinamizando un entorno de cambio.

VII. NATURALEZA Y ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD

Las decisiones de carácter estratégico se realizan en consenso con las otras Direcciones Generales en el Comité Ejecutivo, siendo cada vez más frecuente este tipo de decisiones ya que propician una mayor integración entre las distintas Divisiones.

Dentro de su área de actuación el titular decide autónomamente todas las decisiones que versen sobre provisiones mensuales.

VIII. FINALIDADES:

1. Dirigir y coordinar las acciones necesarias tendentes al cumplimiento del presupuesto y plan de acción en las diferentes áreas bajo su responsabilidad, para conseguir el cumplimiento de los objetivos asignados en el Business Plan.
2. Dirigir las acciones necesarias para optimizar la relación calidad-coste en los productos generados en sus diferentes áreas, para generar un mayor valor añadido a los diferentes procesos que integran la actividad del Grupo.
3. Definir las políticas de reaseguro conforme a criterios de seguridad y simplicidad (tanto en el contenido contractual como en cuanto al número de participantes) para conseguir un adecuado equilibrio en el binomio coste-cobertura.
4. Controlar las provisiones técnicas y en particular las IBNR, garantizando una adecuada dotación de las mismas, para evitar desviaciones no deseadas en la cuenta de resultados.
5. Impulsar y coordinar la externalización de los servicios en aquellos supuestos donde se reduzcan costes y no suponga una merma en la eficiencia y calidad de los procesos.

IX. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA MÍNIMA :

- Experiencia mínima de más de diez años en el mismo puesto, en empresas multinacionales y en entornos de cambio.
 - Preferible experiencia internacional como expatriado, con un mínimo de tres años.
 - Licenciado superior....., con MBA.....
 - Francés e Inglés, nivel bilingüe.
 - Formación complementaria:.....

Figura 13 Modelo de descripción de puesto de trabajo. Parte 2

Fuente: Libro Apoyo administrativo a la gestión de recurso humano, Ibáñez, 2015. P.13

2.2.8 Contenido de manual de funciones

De acuerdo con el autor (Marlene Torres, 14) indica el contenido del manual de funciones:

A. Identificación

La parte inicial en donde representa los datos de la organización en donde se va a implementar, tales como: logotipo de la empresa, nombre oficial, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades de quienes se hagan responsables de la elaboración, así mismo, como de su revisión y/o autorización.

B. Índice

Se describe los índices en la que forman parte del documento.

C. Organigrama y Responsabilidades

Se anexa por medio de representación gráfica la estructura organizacional y se enfatiza el área de la organización que se vaya a realizar el manual.

D. Funciones

Se escribe de manera específica las tareas en las que debe de ejercer el o los trabajadores de dicha función dentro de la empresa.

E. Descripción del puesto

Indica el contenido específico de los puestos en donde se componen tales como: nombre del puesto, ubicación, ámbito de operación, las principales funciones generales y específica, responsabilidades o tareas, relaciones de comunicación con otras áreas u puestos semejantes, especificaciones del puesto según los conocimientos, experiencias y personalidad en donde pueda ejercer dicho puesto.

F. Directorio

Se describe el nombre, cargo específico, teléfono y horario laboral legalizado.

En concordancia con (Aiteco, 2017) aclara que el formato para el manual de funciones está compuesta por los siguientes ítems:

- **Identificación del puesto:** indica como pregunta ¿Dónde está situado y como denomina el puesto de trabajo?
- **Finalidad o misión:** indica como pregunta ¿para qué existe el puesto? ¿Cuál es su razón de ser?
- **Áreas de eficacia/ resultados:** indica como pregunta ¿Qué resultados se espera en el puesto?
- **Funciones/ actividades/ tareas:** indica como pregunta ¿Qué funciones, actividades y tareas se debe de realizar? Según el área que se realizara la elaboración del manual.
- **Relaciones jerárquicas y funcionales:** indica como pregunta ¿Qué relaciones de funcionamiento tiene entre áreas?
- **Responsabilidad:** indica como pregunta ¿Cuáles son las responsabilidades dentro de sus funciones (económicas, presupuestarias, de coste, de supervisión, entre otros)?
- **Condiciones de trabajo:** indica como pregunta ¿en qué condiciones de ambiente laboral ejecuta el puesto?
- **Requerimiento del puesto:** indica como pregunta ¿Qué características y en que capacidades debe juntar el autorizado del puesto para un desempeño exitoso?
- **Competencias profesionales:** indica como pregunta ¿Cuáles son las competencias profesionales precisas y el desempeño para tener un rendimiento óptimo en el puesto de trabajo?

2.2.9 Modelo de manual de funciones

A continuación, se detalla un formato de manual de funciones según Benjamín Franklin (Franklin, 2009, pág. 287), en la cual, indica que dicho manual puede adaptarse a los requerimientos de la organización.

2.2.9.1 Encabezado

Expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo un emblema y una tipografía específica.

Tabla 3 Modelo de encabezado de manual de funciones

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de funciones	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

Fuente: Libro Organización de empresas de Benjamín Franklin p.287

2.2.9.2 Denominación

Indica la relación del nombre de la organización y del documento.

2.2.9.3 Procedimiento

Nombre del procedimiento que además, describe el contenido a que se refiere

2.2.9.4 Fecha

Día, mes y año en que se terminó de elaborar sus funciones.

2.2.9.5 Objetivos

Objetivo principal: aclara la misión que se debe de ejecutar el empleado dentro de sus funciones.

Objetivos específicos: detalla las sub tareas que debe de cumplir relacionado de acuerdo a sus funciones.

2.2.9.6 Organigrama

Representa por medio de organigrama en donde detalla la posición dentro de la misma y en donde tiene concordancia con otras áreas.

2.2.9.7 Función

Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que se deba de realizar y que forman parte del procedimiento.

2.2.9.8 Responsabilidades

Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación

2.2.9.9 Descripción del puesto

Expresión del contenido de los puestos que componen en cada operación del procedimiento. Debe de incluir la identificación del puesto las más utilizadas (nombre, ubicación ámbito de operación entre otras).

2.2.9.10 Unidades responsables de su elaboración y revisión.

Nombre y firma del responsable de la elaboración, revisión y aprobación del manual.

2.3 Marco conceptual

Procesos.- Se define proceso como una serie de actividades que son enlazadas entre sí para poder generar un resultado requerido. (Fesaprocesos1, 2014)

Manual de procesos.- Es un instrumento administrativo que apoya el quehacer diario de las diferentes áreas de la empresa. (Fesaprocesos1, 2014)

Manual de funciones.- Documento normativo que describe las funciones de un cargo o puesto de trabajo. (Hospital Federico Lleras Costas, s.f.)

Organigrama.- Representación gráfica de la estructura operativa de una empresa. (Hospital Federico Lleras Costas, s.f.)

Análisis FODA.- Es una metodología usada en empresas para poner en marcha la situación a actual en el mercado. (Comando, s.f.)

Estructura de la organización.- Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. (Calameo.com, s.f.)

2.4 Marco Legal

REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCIÓN Y DOCUMENTOS

COMPLEMENTARIOS (Decreto No. 430)

DISPOSICIONES GENERALES

Octava.- Solamente las imprentas autorizadas podrán utilizar el logotipo del SRI con la leyenda “Establecimiento Gráfico Autorizado”. El uso indebido del logotipo por parte de cualquier contribuyente será denunciado ante las autoridades pertinentes por encontrarse este protegido por la Ley de Propiedad Intelectual.

Art. 1.- Comprobantes de venta.- Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a) Facturas;
- b) Notas de venta - RISE;
- c) Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- f) Otros documentos autorizados en el presente reglamento.

Art. 2.- Documentos complementarios.- Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

- c) Guías de remisión.

Art. 3.- Comprobantes de retención.- Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y las resoluciones que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

Art. 4.- Otros documentos autorizados.- Son documentos autorizados, siempre que se identifique, por una parte, al emisor con su razón social o denominación, completa o abreviada, o con sus nombres y apellidos y número de Registro Único de Contribuyentes.

Art. 5.- Autorización de impresión de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- Los sujetos pasivos solicitarán al Servicio de Rentas Internas la autorización para la impresión y emisión de los comprobantes de venta y sus documentos complementarios, así como de los comprobantes de retención, a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos y condiciones del presente reglamento.

Capítulo VII

DE LOS ESTABLECIMIENTOS GRÁFICOS AUTORIZADOS

Art. 44.- Autorizaciones a los establecimientos gráficos.- El Servicio de Rentas Internas autorizará a cada uno de los establecimientos gráficos, para que impriman comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

1. Tener como actividad económica la impresión de documentos. Dicha información deberá estar consignada en el registro único de contribuyentes.
2. Ser propietario o arrendatario exclusivo de la maquinaria que utilice para los trabajos de impresión, mediante sistema offset, tipográfico u otros que el Servicio de Rentas Internas autorice

expresamente. La maquinaria deberá mantenerse en los establecimientos declarados por el solicitante.

3. Haber presentado sus declaraciones tributarias, sus anexos cuando corresponda y realizado el pago de las obligaciones declaradas.

4. Que la información proporcionada en el Registro Único de Contribuyentes, sea la verificada por la Administración Tributaria.

5. Disponer de línea telefónica, fax y correo electrónico. Los números de teléfono y fax, así como la dirección de correo electrónico deberán constar en el Registro Único de Contribuyentes.

6. Tener acceso a sistemas de cómputo e internet.

La autorización otorgada a los establecimientos gráficos se mantendrá en vigencia, siempre y cuando estos cumplan con los requisitos señalados en este artículo y con las obligaciones y deberes formales previstos en el Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno y demás normativa tributaria pertinente.

El Servicio de Rentas Internas está facultado para otorgar autorizaciones a establecimientos gráficos que se encuentren ubicados en lugares donde no existan los medios de comunicación exigidos en este artículo.

El Servicio de Rentas Internas pondrá a disposición de los contribuyentes la forma de consulta de los establecimientos gráficos autorizados.

Art. 45.- De las obligaciones.- Los establecimientos gráficos autorizados por el Servicio de Rentas Internas estarán obligados a:

1. Tramitar ante el Servicio de Rentas Internas la solicitud de autorización para imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.

2. Verificar los datos pertinentes en el registro único de contribuyentes e imprimir obligatoriamente los datos consignados en la autorización de impresión otorgada por el Servicio de Rentas Internas, de aquellos contribuyentes que soliciten la impresión de comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención. Se podrán imprimir datos adicionales a solicitud del contribuyente.
3. Verificar la identidad y los datos de los contribuyentes que solicitan la autorización de impresión.
4. Imprimir y conservar en orden cronológico la autorización otorgada por el Servicio de Rentas Internas, como respaldo de las solicitudes que hayan tramitado y obtenido. Las autorizaciones deberán estar firmadas por el dueño o representante legal del establecimiento gráfico y por el sujeto pasivo que solicitó la impresión. Una copia de cada tipo de documento autorizado, debidamente firmado también se archivará junto con la solicitud.
5. Imprimir los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención con los requisitos señalados en este reglamento.
6. Declarar en la forma y plazos que determine el Servicio de Rentas Internas, la información sobre los trabajos realizados.
7. Expedir facturas por la prestación de los servicios de impresión de comprobantes de venta, documentos complementarios y de retención.
8. Informar al Servicio de Rentas Internas sobre cualquier modificación que se hubiere efectuado en los equipos o establecimientos declarados para obtener la autorización.
9. Informar al Servicio de Rentas Internas sobre el hurto, robo, extravío o destrucción de documentos impresos y no entregados al cliente, presentando la documentación justificativa pertinente.

10. Cumplir oportunamente con sus obligaciones y deberes formales previstos en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes y reglamentos tributarios.

11. Cumplir permanentemente con los requisitos por los cuales fueron calificados como establecimientos gráficos autorizados.

Art. 46.- De las prohibiciones.- Los establecimientos gráficos autorizados no podrán:

1. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención a contribuyentes que no hayan sido autorizados por el Servicio de Rentas Internas.

2. Reponer documentos del contribuyente que le hubieren sido robados, extraviados o estén deteriorados.

3. Ceder a terceros a cualquier título o subcontratar, el trabajo de impresión que se le hubiere encomendado.

4. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención que hayan sido declarados como no impresos por el establecimiento gráfico.

5. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención que no hayan sido solicitados expresamente por el contribuyente.

6. Entregar tardíamente la información sobre trabajos de impresión realizados.

7. Presentar información incompleta o con errores, sobre trabajos de impresión realizados.

8. Consignar datos distintos a aquellos que sirvieron para la obtención de cada autorización de impresión.

9. Imprimir un número de comprobantes de venta mayor al autorizado.

10. Imprimir comprobantes autorizados previamente a otro establecimiento gráfico, en cuyo caso el representante del establecimiento presuntamente infractor será denunciado a las autoridades competentes.

11. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, sin estar autorizados. (SRI, 2014)

REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y
MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

Art. 56. ILUMINACIÓN, NIVELES MÍNIMOS.

1. Todos los lugares de trabajo y tránsito deberán estar dotados de suficiente iluminación natural o artificial, para que el trabajador pueda efectuar sus labores con seguridad y sin daño para los ojos.

Los niveles mínimos de iluminación se calcularán en base a la siguiente tabla:

NIVELES DE ILUMINACIÓN MÍNIMA PARA TRABAJOS ESPECÍFICOS Y SIMILARES

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, porque permite captar y detallar los principales inconvenientes que posee la compañía para la posterior toma de decisiones en el mejoramiento de los procesos en el área de operaciones.

3.2 Enfoque de la investigación

La investigación posee un enfoque cualitativo porque ayuda a analizar los procesos del área de operaciones con la finalidad de identificar aquel que esté causando un mal funcionamiento en la ejecución del mismo.

3.3 Técnica de investigación

Para la investigación se elaboraron las técnicas de observación y entrevista.

3.3.1 Observación

De acuerdo con (Soto, 2014) por su modelo planteado de fichas de observación detalla las variables objeto a ser evidenciadas en el momento de la investigación y adicional el formato propuesto cuenta con observaciones que se puede detallar lo cual resulta conveniente para recabar toda la información, será elaborada por el investigador debido a la imparcialidad al momento de realizar la observación y saber los problemas que surgen en el área. **(Ver anexo A.)**

3.3.2 Entrevista

La entrevista está dirigida al gerente de la empresa Impresos Jr. el Sr. Max Franco Manrique y al jefe de operaciones el Sr. Flavio Ramos, con el objetivo de obtener información que permita conocer los problemas que surgen en los procesos del área de operaciones. **(Ver Anexo B).**

3.4 Población

La población objeto de estudio para la investigación está conformada por los 12 colaboradores que cuenta la compañía Impresos Jr.

3.5 Resultados de la investigación

3.5.1 Análisis de la ficha de observación

De acuerdo con (Soto, 2014) al utilizar esta herramienta permite conocer la manera como se desarrollan las actividades y los resultados de ellas. Para ello seguimos los siguientes pasos:

1. Establecer los aspectos importantes a observar.
2. Considerar un espacio para redactar las observaciones respecto a los indicadores.
3. Se utilizan enunciados valorativos Aplica/ No Aplica.
4. Se utiliza una tabla de tres columnas, en la primera se establecen los indicadores a evaluar, en la segunda el cumplimiento positivo (Aplica) y en la tercera el cumplimiento (No Aplica).

Se consideraron realizar 4 observaciones entre quincena y fin de mes durante 2 meses, pues son los momentos en los cuales se realizan más trabajos de impresión. Los ítems observados para el personal son:

Actividades realizadas

1. ¿Los procesos se encuentran asignados correctamente para cada colaborador?
2. ¿Se realizan tareas irrelevantes acorde al proceso a ejecutar?
3. ¿Se realizan revisiones a las tareas vigentes de cada proceso?
4. ¿Existen descuidos en la ejecución de los procesos?

Incidencias

5. ¿Existe duplicidad de tareas dentro de los procesos?

Entrega

6. ¿El tiempo estimado para la entrega del producto fue lo acordado?

Las observaciones fueron dirigidas al personal del área de operaciones.

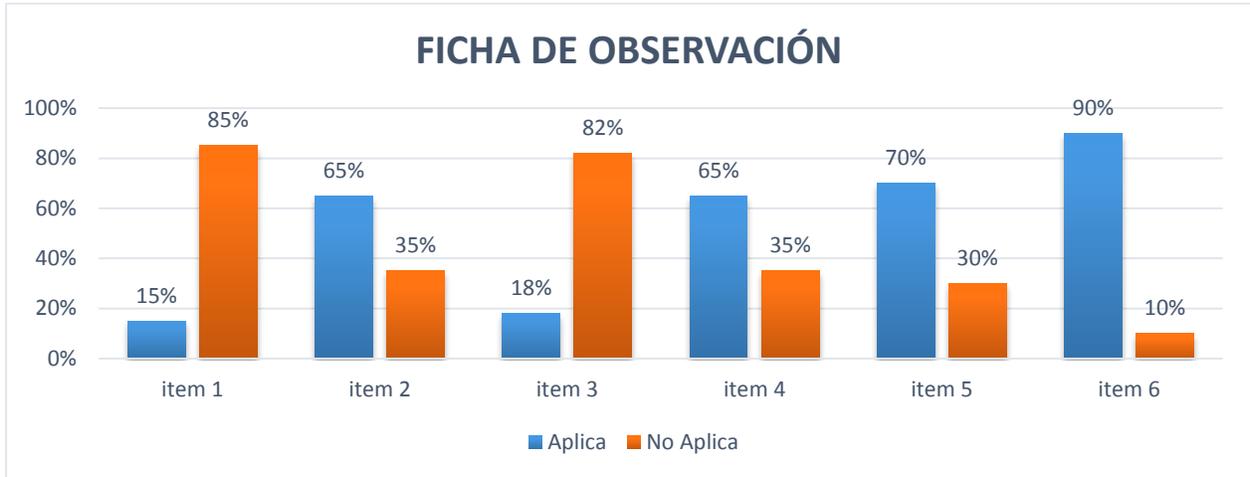


Figura 14 Ficha de Observación
Elaborado por Luis Borbor

3.5.2 Conclusión:

Los problemas que surgen en el área de operaciones de la empresa Impresos Jr. se pudo observar las tareas y las actividades existen retrocesos en la impresión de documentos y por ende afecta la eficiencia operativa, debido a que no se realizó de manera correcta los requerimientos y los respectivos controles.

Uno de los problemas que se evidencio es la falta de una correcta asignación de tareas para los colaboradores, debido a que no se encuentra bien definido y distribuidos; lo que ha generado la presencia de tareas que no ameritan estar dentro del proceso y duplicidad de actividades. Lo que representa para la compañía, perdidas cuantificables.

En la creación del arte, el diseñador gráfico carece de medidas de sangría para los tipos de documentos.

Se evidencia constantemente el derramamiento de tinta en el papel durante la impresión de documentos, debido al exceso de tinta en el rodillo tintero

Daño del 90% del proceso de impresión de facturas debido a no colocar de manera correcta la sangría, cuando se está realizando el corte de facturas.

En el proceso de elaboración de un tríptico se puede evidenciar en la tarea creación del arte carece de sangría, faltas ortográficas e imágenes de pésima resolución.

En cuanto a los operadores a la tarea de impresión a prueba, carece de un guía de colorimetría, debido a esto realizan mezcla de colores, desperdiciando tinta.

Se evidencia derramamiento de tinta en el papel durante la impresión de documentos, debido al exceso de tinta en el rodillo tintero

Así mismo, se evidencio en el proceso de elaboración de tarjetas de presentación que carece de medidas en la sariga para dicha impresión.

Observaciones por encima. No realizan un control adecuado.

Se evidencia derramamiento de tinta en el papel durante la impresión de documentos, debido al exceso de tinta en el rodillo tintero

Daño del 90% del proceso de impresión de facturas debido a no colocar de manera correcta la sangría, cuando se está realizando el corte de facturas.

Observaciones

Procesos Actuales

Proceso de Elaboración de una Factura

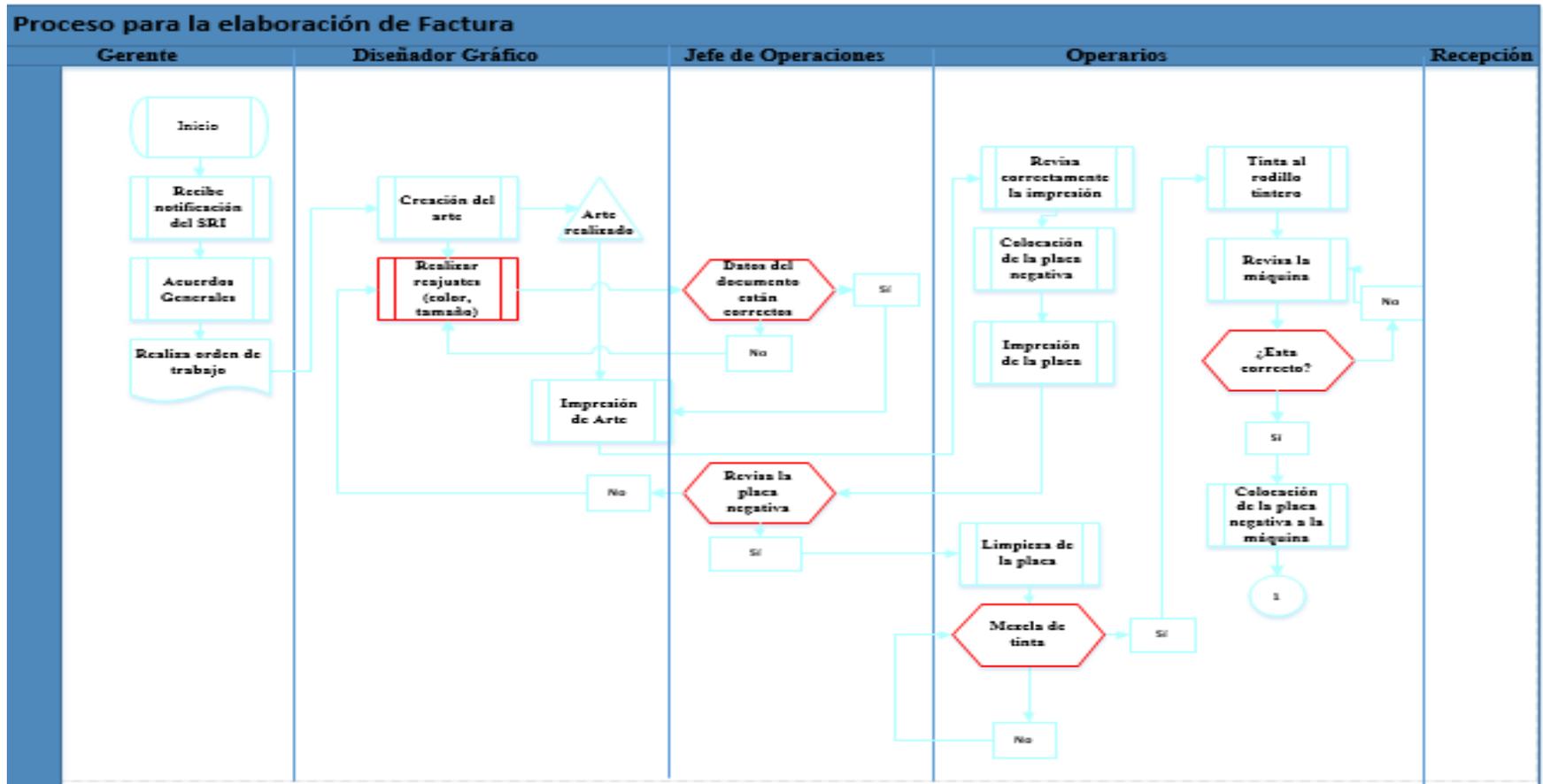


Figura 15 Proceso Actual de una factura parte 1

Elaborado por: Luis Borbor

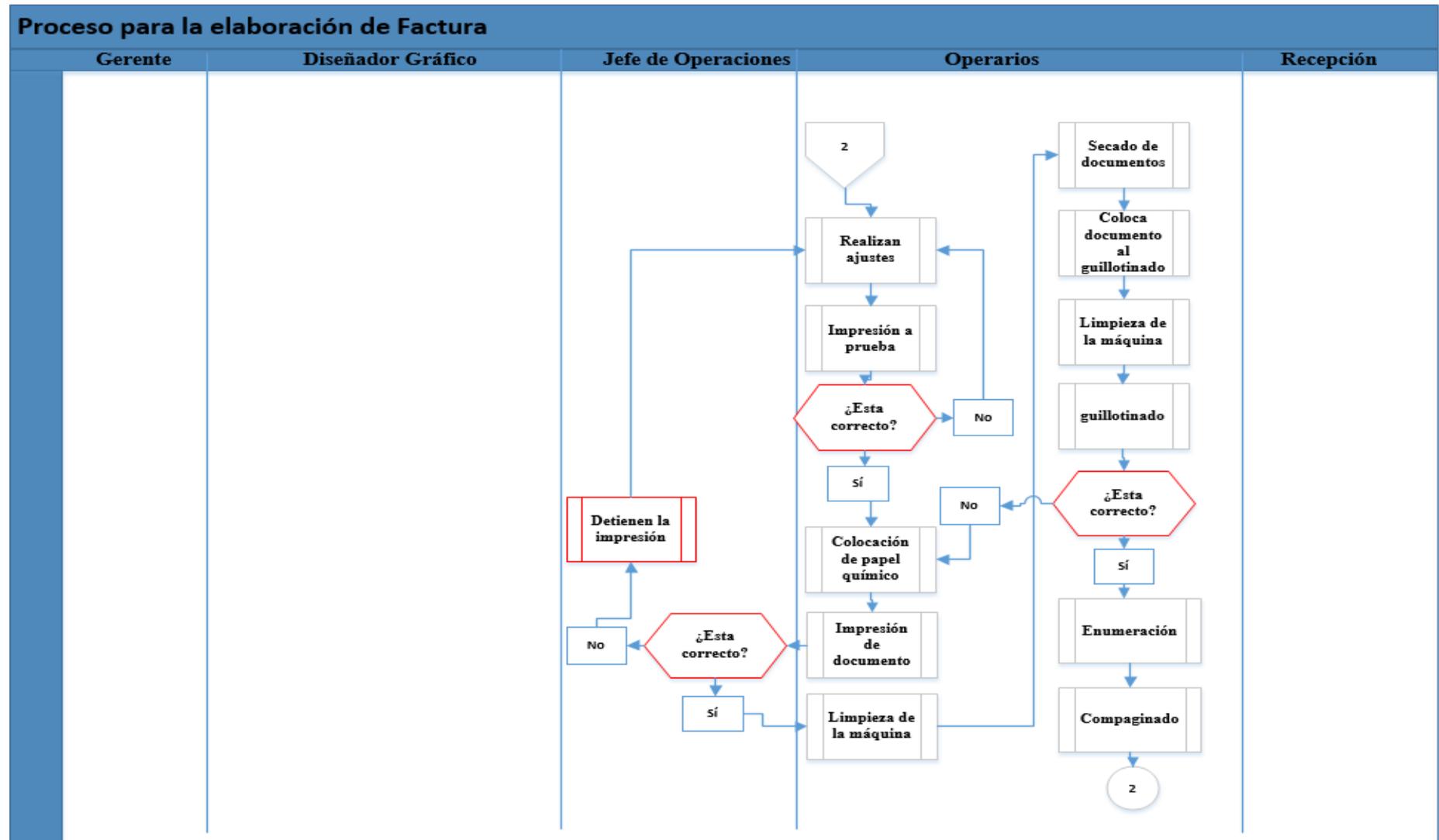


Figura 16 Proceso de Factura parte 2
 Elaborado por: Luis Borbor

Proceso para la elaboración de Factura

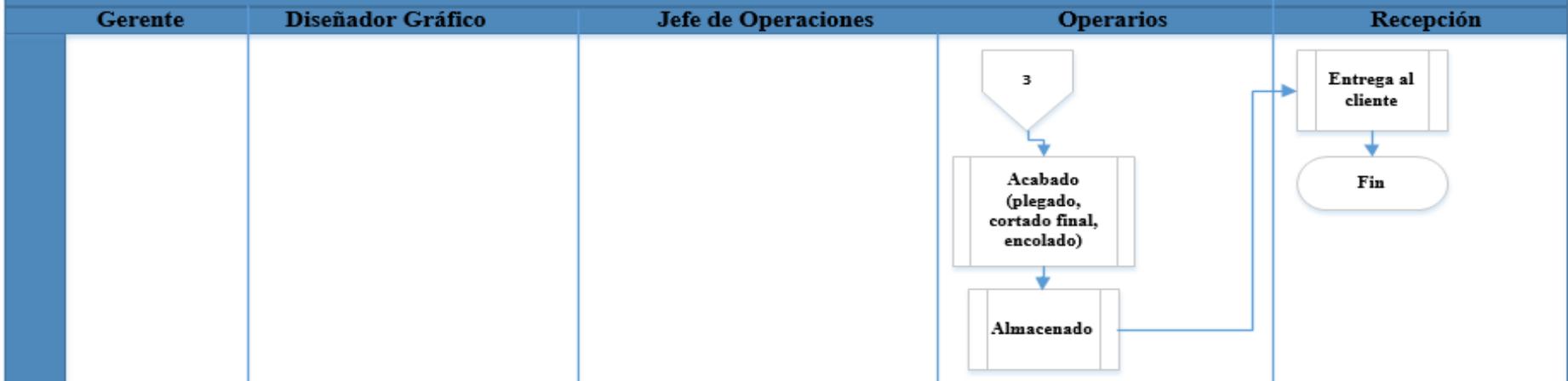


Figura 17 Elaboración de Factura parte 3
Elaborado por: Luis Borbor

Tabla 4 Proceso de elaboración de una factura

Procesos para la elaboración de Factura, Guía de Remisión, Comprobante de Retención y Liquidación de Compra	
CARGO	TAREA
GERENTE	Recibe notificación del SRI Acuerdos Generales
	Realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	Creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
	revisa la placa negativo ya impresa
	revisa las impresiones de facturas
OPERARIOS	revisa correctamente la impresión de la factura por parte del diseñador grafico
	colocación e impresión de la placa negativo
	limpieza de la placa negativa
	realiza mezcla de la tinta
	colocación de la tinta
	revisar la maquinaria
	colocación de la placa negativa a la maquinaria de impresión
	realizar reajustes
	realizar impresión a prueba
	colocación de papel químico
	impresión de facturas
	limpieza de la maquinaria
	Secado
	Guillotinado
	enumeración
Compaginado	
Acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

Tabla 5 Observación de elaboración de una factura

Observación para la elaboración de una facturas, comprobantes de retención, liquidación de compras y guías de remisión

Actividad	Tarea	Observaciones	Responsables
Pre - Impresión	Creación del arte	Carece de medidas en sangría para la elaboración de facturas en donde solo coloca 1cm para cada lado	Diseñador Grafico
Pre - Impresión	Revisión de documentos	Revisa por encima los documentos	Jefe de Operaciones
Impresión	Revisión de maquinaria	Revisan la maquinaria para la impresión a prueba	Operadores
Impresión	impresión de documentos	Detienen la maquina debido a derramamiento de tinta en el papel, en otras facturas no cubrieron en su totalidad la tinta en el papel	Operadores
Post - Impresión	Guillotinado	Daña el 90% del proceso debido a que el diseñador gráfico no coloco la sangría correspondiente a cada producto	Operadores
Impresión	creación del arte	jefe de operaciones llaman la atención al diseñador gráfico al colocar la sangría y realizar ajustes al documento	Operadores / jefe de operaciones
Impresión	impresión de documentos	se imprimen de nuevo según lo indicado el jefe de operaciones	Operadores

Elaborado por: Luis Borbor

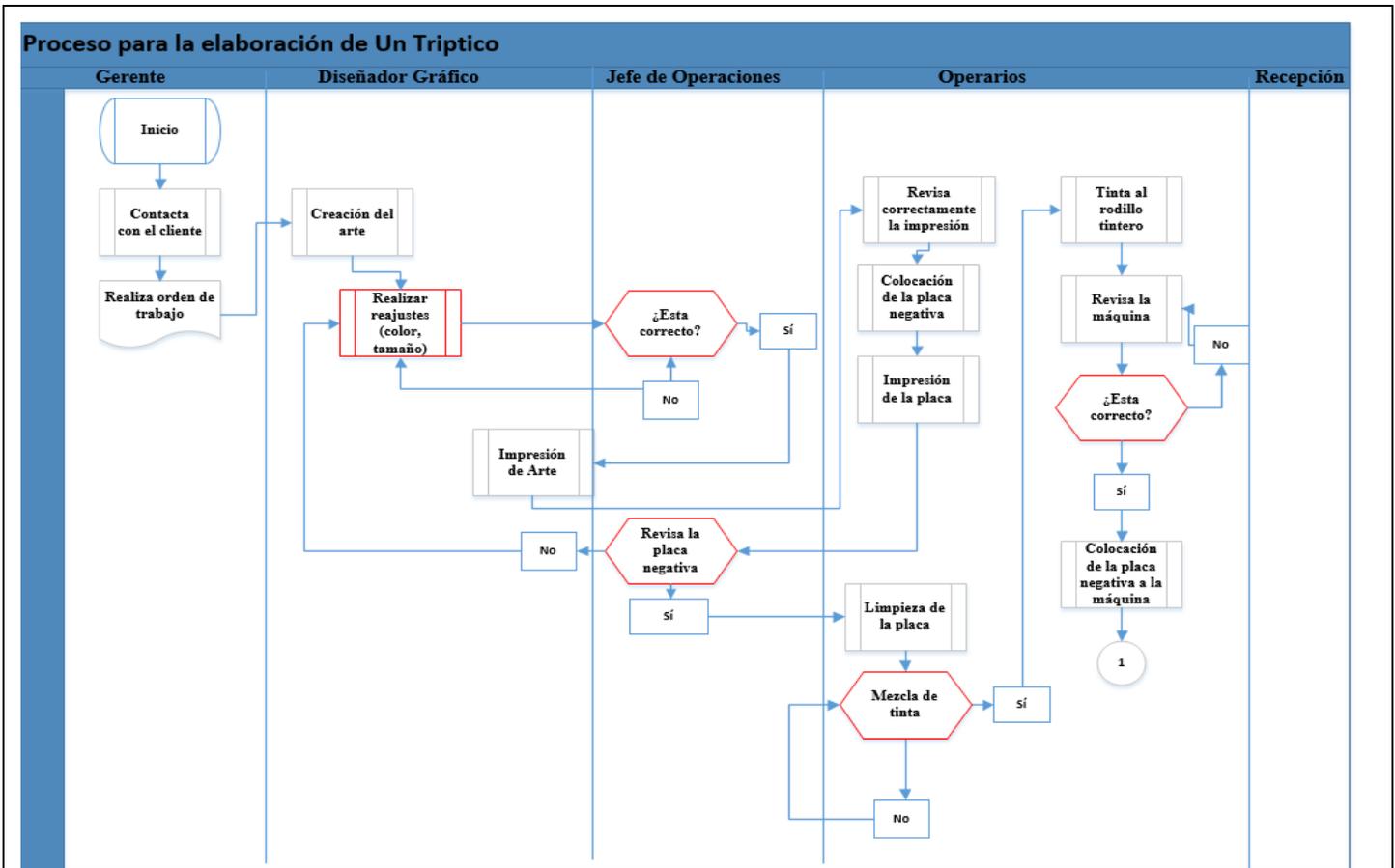


Figura 18 Proceso de elaboración de un tríptico parte 1
 Elaborado por: Luis Borbor

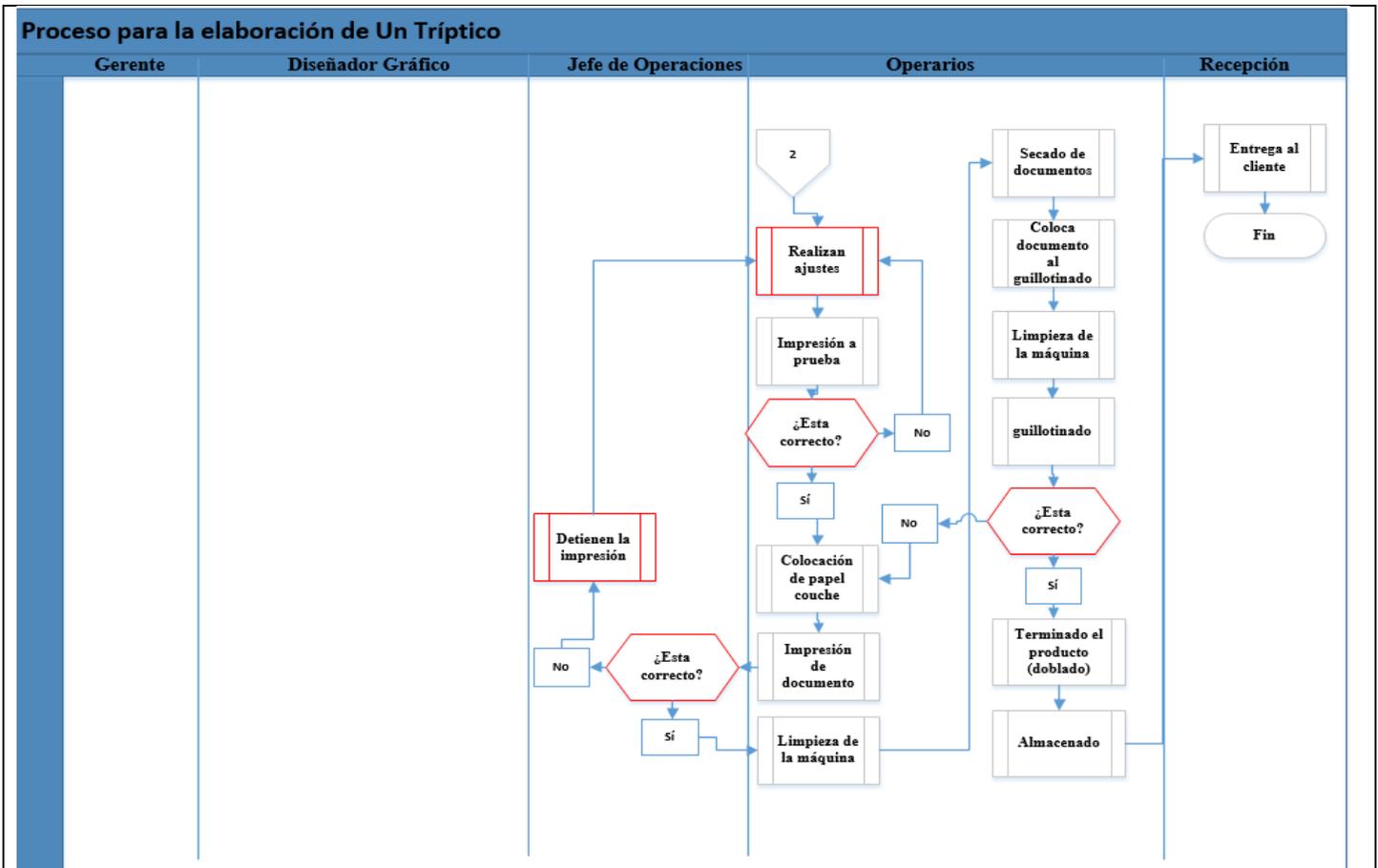


Figura 19 Proceso de elaboración de un tríptico parte 2
 Elaborado por: Luis Borbor

Tabla 6 Proceso de elaboración de tríptico

Procesos para la elaboración de Tríptico, Dípticos y afiches	
CARGO	TAREA
GERENTE	contacta con el cliente
	realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
	revisa la placa negativo ya impresa
	revisa las impresiones de facturas
OPERARIOS	recibe la impresión por parte del diseñador grafico
	colocación de la placa negativo
	impresión
	mezcla de tinta
	colocación de la tinta a la maquina
	ajustes de la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	se realiza reajustes
	impresión a prueba
	se realiza reajustes
	colocación de papel couché
	impresión del producto
	limpieza de la maquina
	Secado
	Guillotinado
Acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

Tabla 7 Observación de elaboración de un tríptico

Observación para la elaboración de una Tríptico, Volantes			
Actividad	Tarea	Observaciones	Responsables
Pre - Impresión	Creación del arte	Carece de medidas en sangría para la elaboración de trípticos en donde solo coloca 1.10cm para cada lado, faltas ortográficas e imprime con imágenes en pésima resolución	Diseñador Grafico
Pre - Impresión	Revisión de documentos	Revisa por encima los documentos	Jefe de Operaciones
Impresión	Mezcla de tinta	No cuenta con manual de colorimetría para poder realizar las mezclas de tinta	Operadores
Impresión	Revisión de maquinaria	Revisan la maquinaria para la impresión a prueba	Operadores
Impresión	impresión de documentos	dañan materiales en tinta y papel hasta coincidir la tinta para la impresión de trípticos	Operadores
Impresión	impresión de documentos	Detienen la maquina debido a derramamiento de tinta en el tríptico, en otras facturas no cubrieron en su totalidad la tinta en el papel	Operadores
Impresión	impresión de documentos	retiran cantidad de tinta debido a que se excedió	Operadores
Impresión	impresión de documentos	realizan la impresión normalmente	Operadores

Elaborado por: Luis Borbor

Procesos Actuales

Proceso de Elaboración de una Hoja Membretada

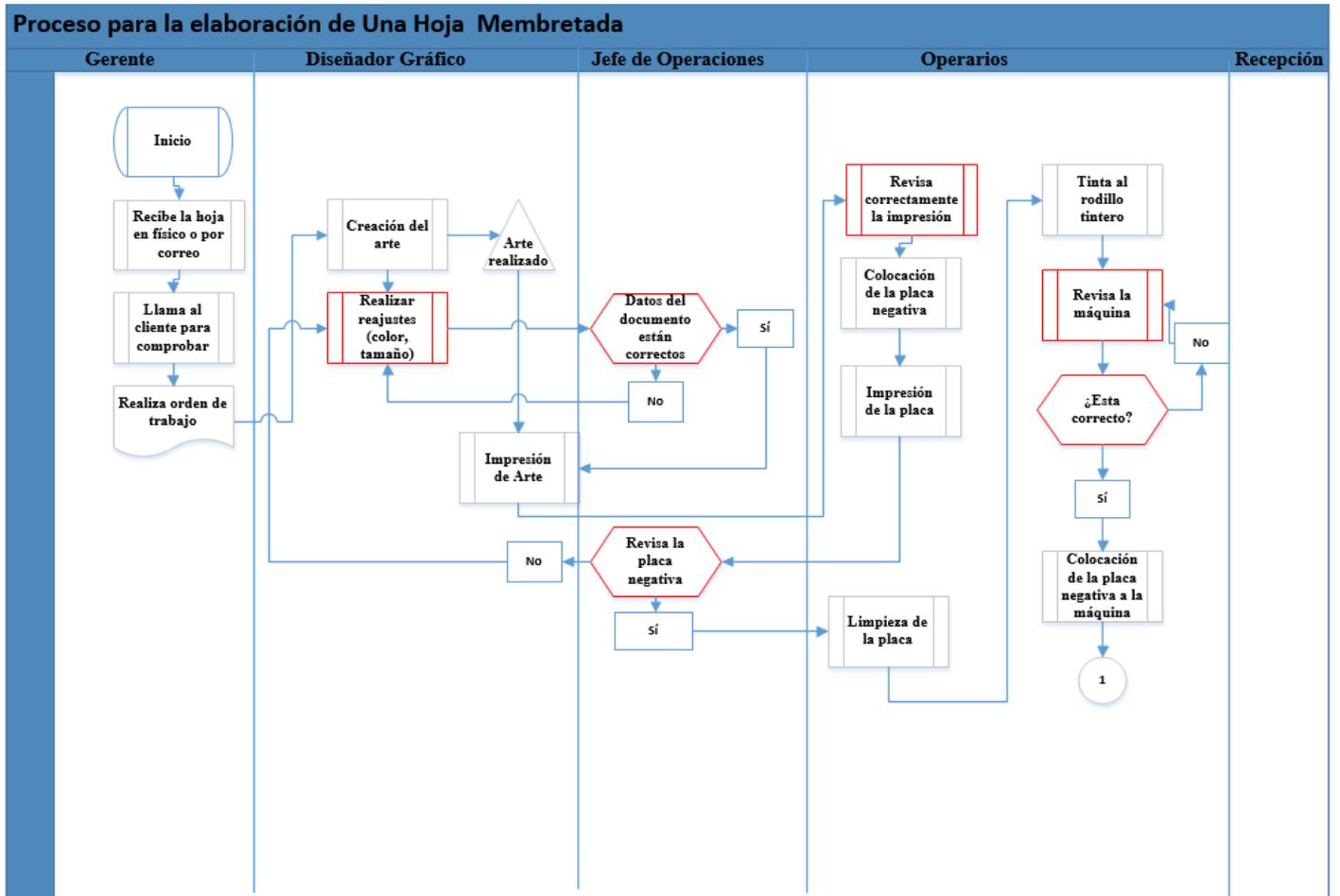


Figura 20 Proceso de elaboración de una hoja membretada parte 1

Elaborado por: Luis Borbor

Proceso para la elaboración de una Hoja Membretada

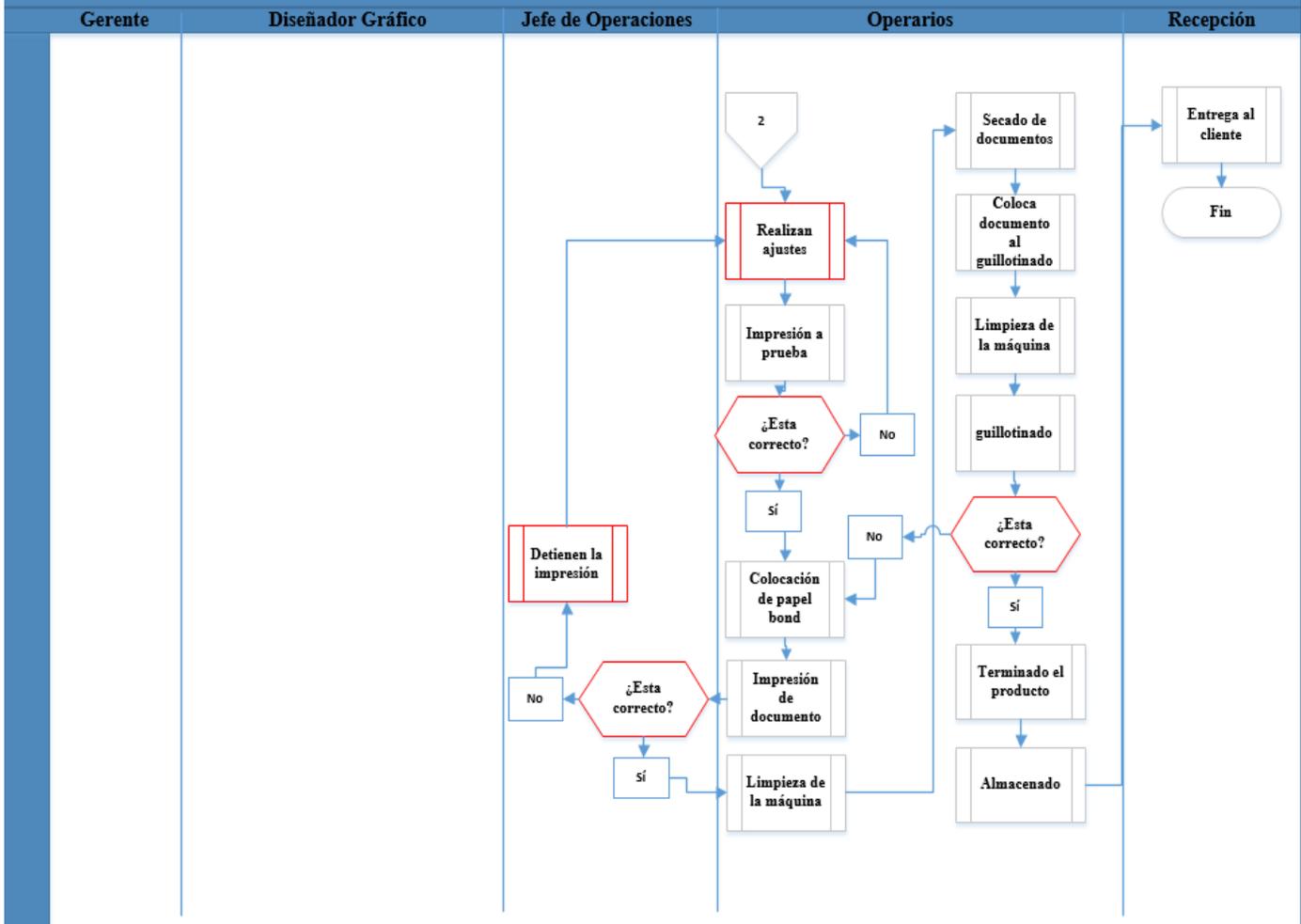


Figura 21 Proceso de elaboración de una hoja membretada parte 2

Elaborado por: Luis Borbor

Tabla 8 Proceso de elaboración de hoja membretada

Procesos para la elaboración de una Hoja Membretada	
CARGO	TAREA
GERENTE	recibe el modelo de la hoja
	realiza llamada con el cliente
	realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
	revisa la placa negativo ya impresa
	revisa las impresiones de facturas
OPERARIOS	recibe la impresión por parte del diseñador grafico
	revisa la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	impresión
	limpieza de la placa
	mezcla de tinta
	colocación de la tinta a la maquina
	ajustes de la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	se realiza reajustes
	impresión a prueba
	se realiza reajustes
	colocación de papel bond
	impresión del producto
	limpieza de la maquina
	Secado
Guillotinado	
Acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

Tabla 9 Observación de elaboración de una hoja membretada

Observación para la elaboración de una Hoja membretada			
Actividad	Tarea	Observaciones	Responsables
Pre - Impresión	Creación del arte	Error en el color en el fondo de la hoja	Diseñador Grafico
Pre - Impresión	Revisión de documentos	Revisa por encima los documentos	Jefe de Operaciones
Impresión	Revisión de maquinaria	Revisan la maquinaria para la impresión a prueba	Operadores
Impresión	impresión de documentos	Detienen la maquina debido al color de la muestra no coinciden en las impresiones	Operadores
Impresión	impresión de documentos	Realizan la mezcla de tinta para la impresión de documentos	Operadores
Impresión	impresión de documentos	Realizan la impresión normalmente	Operadores

Elaborado por: Luis Borbor

Procesos Actuales

Proceso de Elaboración de una Volante

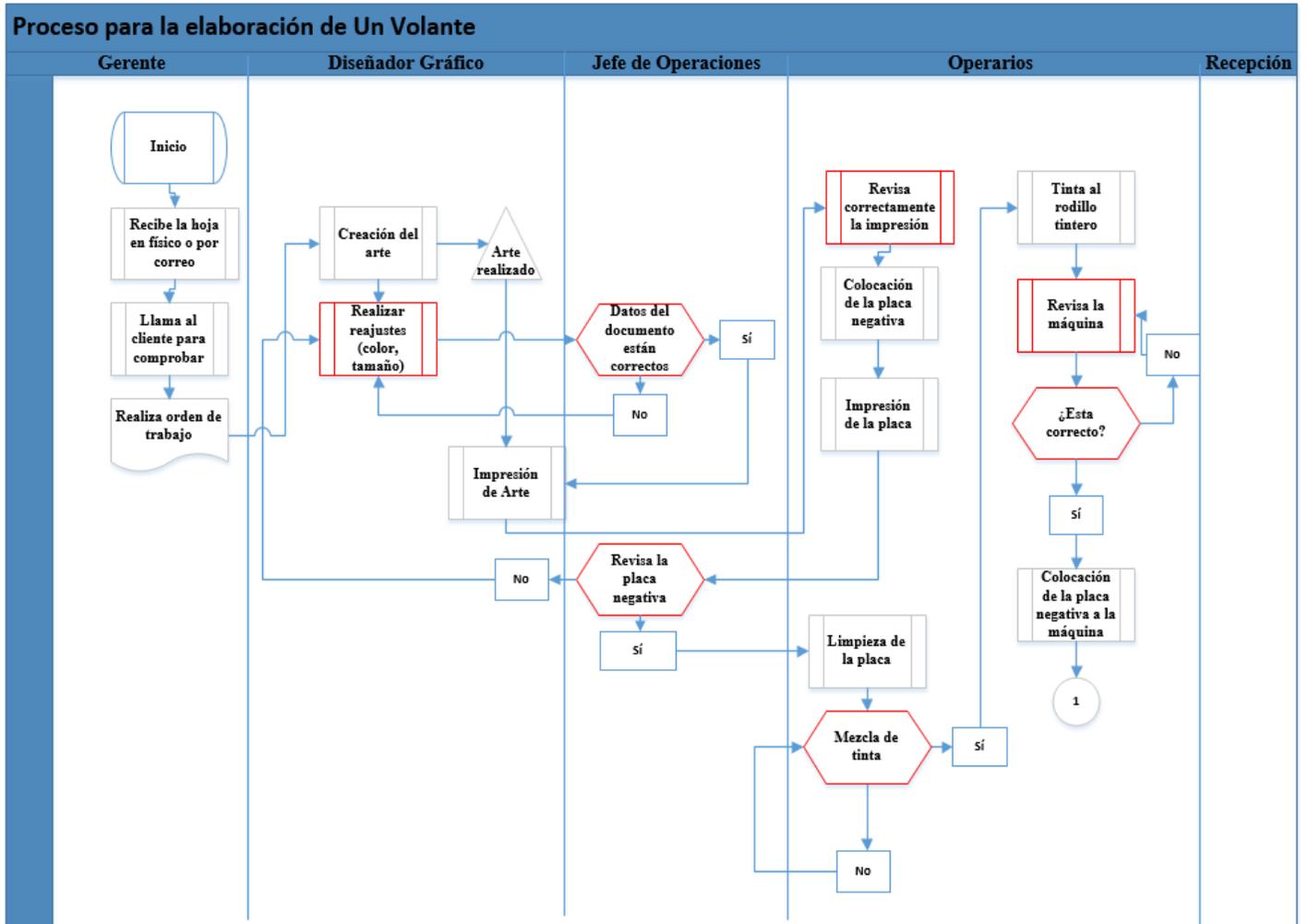


Figura 22 Proceso de elaboración de una volante parte 1
Elaborado por: Luis Borbor

Proceso para la elaboración de una Volante

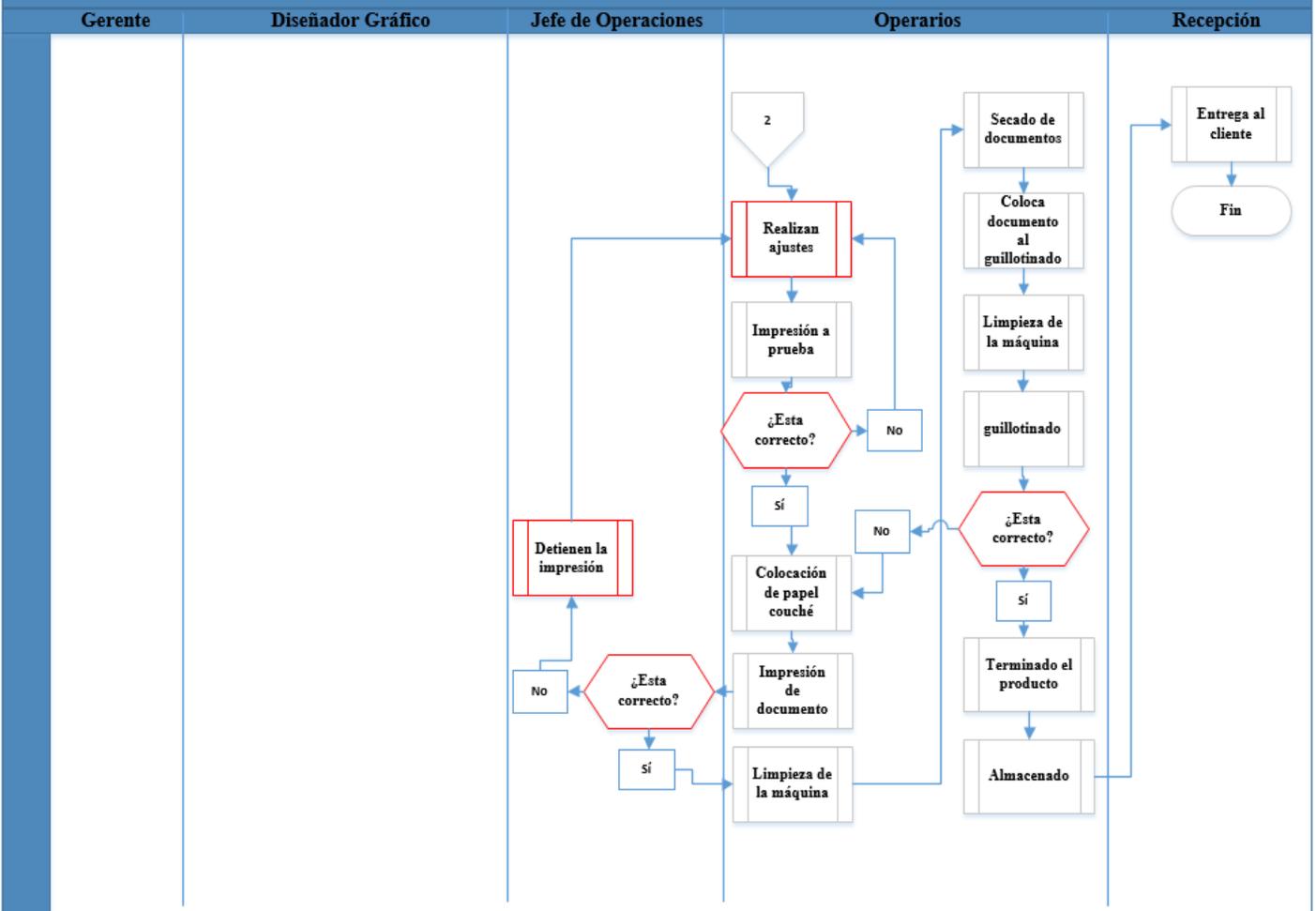


Figura 23 Proceso de elaboración de una volante parte 2
Elaborado por: Luis Borbor

Tabla 10 Proceso de elaboración de volante

Procesos para la elaboración de Volante	
CARGO	TAREA
GERENTE	recibe el modelo de la volante
	contacta con el cliente
	realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
	revisa la placa negativo ya impresa
	revisa las impresiones de facturas
OPERARIOS	recibe la impresión por parte del diseñador grafico
	revisa correctamente la maquina
	colocación de la placa negativo
	impresión
	limpieza de la placa negativo
	mezcla de tinta
	colocación de la tinta a la maquina
	ajustes de la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	se realiza reajustes
	impresión a prueba
	se realiza reajustes
	colocación de papel couché
	impresión del producto
	limpieza de la maquina
	Secado
Guillotinado	
Acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

Procesos Actuales

Proceso de Elaboración de una Tarjeta de presentación

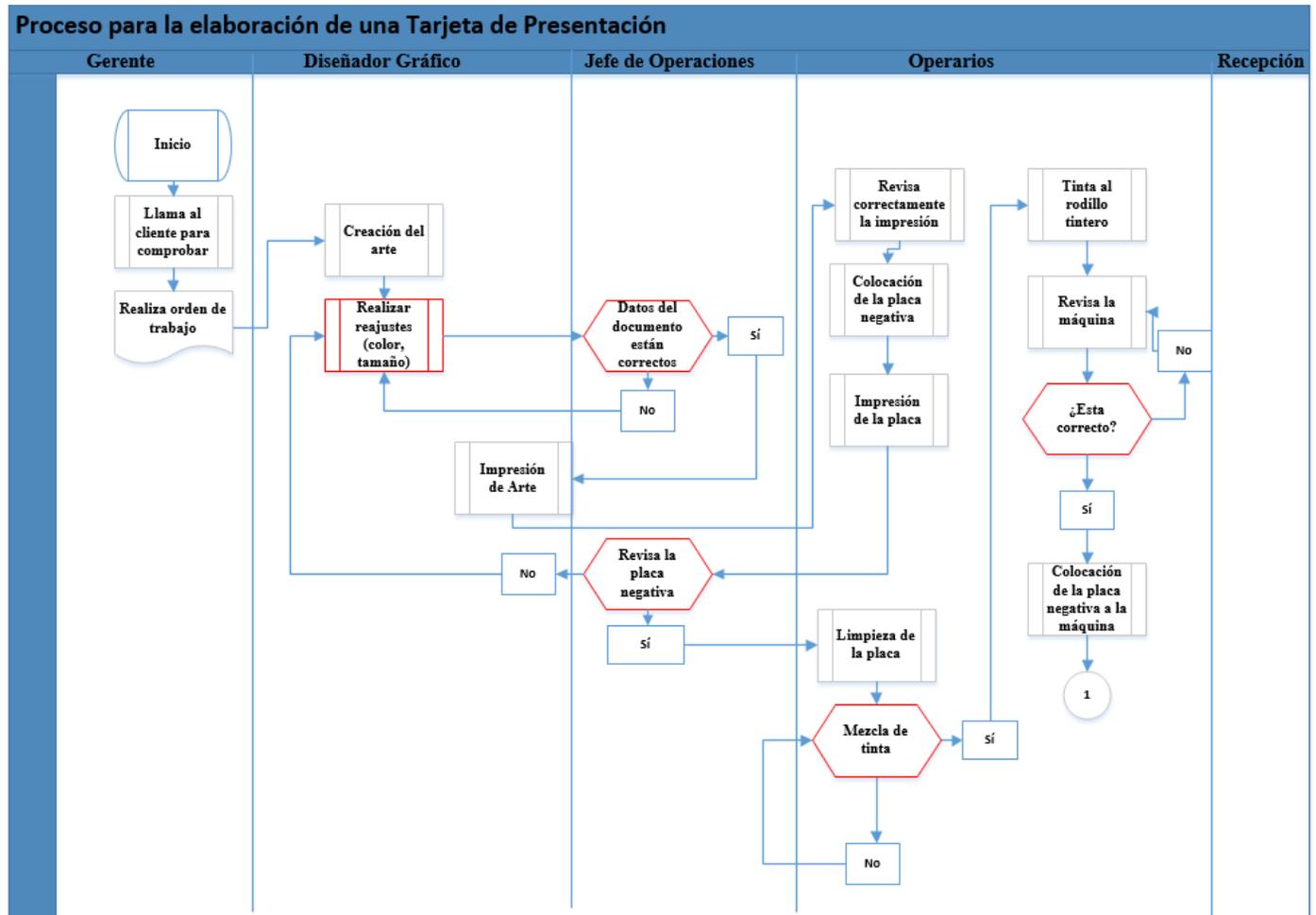


Figura 24 Proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 1
Elaborado por: Luis Borbor

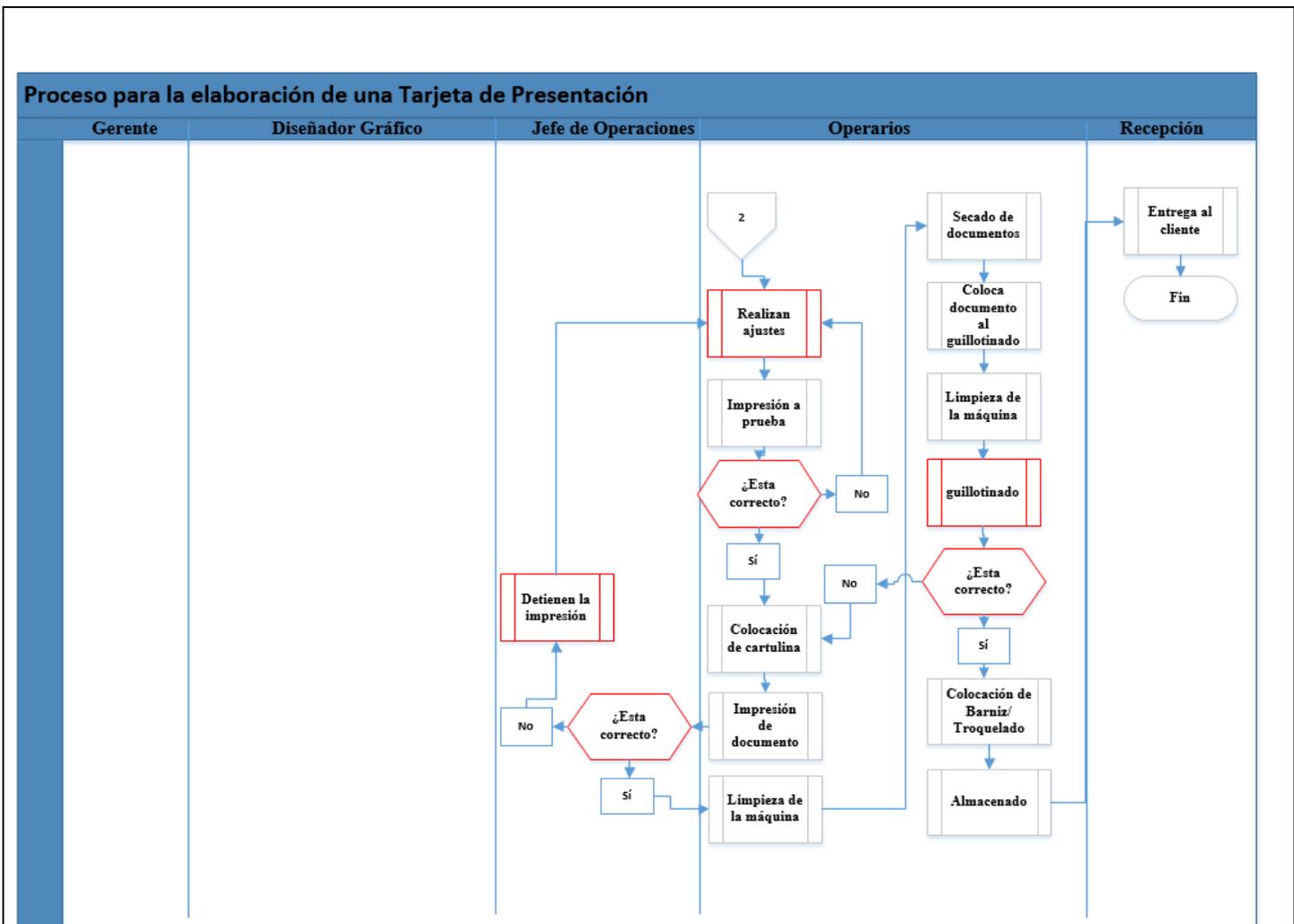


Figura 25 proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 2
 Elaborado por: Luis Borbor

Tabla 11 Proceso de elaboración de Tarjetas de presentación

Procesos para la elaboración de una Tarjeta de Presentación	
CARGO	TAREA
GERENTE	contacta con el cliente
	realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
	revisa la placa negativo ya impresa
	revisa las impresiones de facturas
OPERARIOS	recibe la impresión por parte del diseñador grafico
	colocación de la placa negativo
	impresión
	limpieza de la placa
	mezcla de tinta
	colocación de la tinta a la maquina
	ajustes de la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	se realiza reajustes
	impresión a prueba
	se realiza reajustes
	colocación de papel couché
	impresión del producto
	limpieza de la maquina
	secado
	guillotinado
troquelado	
acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

Tabla 12 Observación de elaboración de una tarjeta de presentación

Observación para la elaboración de una Tarjeta de presentación			
Actividad	Tarea	Observaciones	Responsables
Pre - Impresión	Creación del arte	Carece de medidas en sangría para la elaboración de facturas en donde solo coloca 0.05cm para cada producto	Diseñador Grafico
Pre - Impresión	Revisión de documentos	Revisa por encima los documentos	Jefe de Operaciones
Impresión	Mezcla de tinta	No cuenta con manual de colorimetría para poder realizar las mezclas de tinta	Operadores
Impresión	Revisión de maquinaria	Revisan la maquinaria para la impresión a prueba	Operadores
Impresión	impresión de documentos	Detienen la maquina debido a derramamiento de tinta en el papel, en otras tarjetas no cubrieron en su totalidad la tinta en el papel	Operadores
Post - Impresión	Guillotinado	Daña el 90% del proceso debido a que el diseñador gráfico no colocó la sangría correspondiente a cada lado	Operadores
pre impresión	creación del arte	llama la atención al diseñador gráfico debido a que no colocó la sangría adecuada para la tarjeta de presentación	diseñador gráfico / jefe de operaciones
Impresión	impresión de documentos	realiza la respectiva sangría para la tarjeta y se realiza la impresión	Diseñador gráfico /Operadores

Elaborado por. Luis Borbor

3.5.3 Análisis de la entrevista.

A continuación, el detalle de las respuestas obtenidas de la entrevista:

Nombre: Max Franco Manrique

Cargo: Gerente

Años de experiencia en el Área: 10 años

1. ¿Cuáles son los principales problemas que a su juicio considera que hay en el área de operaciones?

Los principales problemas que hay en el área de operaciones es la existencia de duplicidad y tareas que las considero sin importancia que las realicen en el área, por lo que bajo mi perspectiva deberían haber cambios que vengán a optimizar los procesos.

2. ¿Cuáles son las causas de dichos problemas?

La incorrecta coordinación en la asignación de las tareas a ser ejecutadas basado en un documento formal, donde al momento de contratar tengamos una base como para elegir al personal que vaya acorde al cargo y sepa al detalle que procesos debe seguir.

3. ¿Cómo ha buscado solucionar los problemas presenciados en el área de operaciones?

Por medio de capacitaciones básicas efectuadas por parte del jefe de operaciones y cambiando el personal en caso que no exista un mejor rendimiento en sus actividades dentro del proceso.

4. ¿A su criterio, cómo deben ser los procesos correcto a seguir en el área de operaciones?

Se debe tener bien claro cuáles son los procesos que se llevan a cabo en el área en conjunto con los pasos a seguir y los involucrados dentro del proceso, además de eliminar tareas ineficientes.

Nombre: Flavio Ramos

Cargo: Jefe de Operaciones

Años de experiencia en el Área: 8 años

1. ¿Cuáles son los principales problemas que a su juicio considera que hay en el área de operaciones?

La duplicidad de tareas y las tareas que no las considero necesarias dentro de los procesos que siguen los operarios y eso de allí nos genera otros problemas como: Desperdicios de materiales con los que hacemos el producto.

2. ¿Cuáles son las causas de dichos problemas?

Las causas por las que existen estos problemas se debe a la necesidad de una guía para poder llevar un mejor control sobre las tareas que realizan nuestros operarios y así evitar que surjan los problemas que manifiesto.

3. ¿Cómo ha buscado solucionar los problemas presenciados en el área de operaciones?

Por medio de capacitaciones básicas que es impartido al área de operaciones o sino cuando el gerente decide cambiar de personal.

4. ¿A su criterio, cómo deben ser los procesos correcto a seguir en el área de operaciones?

Los procesos correctos para el área deben ser basados en una guía para poder así llevar un control en todos los aspectos requeridos.

3.5.4 Conclusión de la Entrevista

Con respecto a la entrevista realizada al Gerente de la empresa Impresos Jr. y al Jefe de Operaciones se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Tanto el gerente y el jefe de operaciones consideran que el problema que existe en el área radica por la necesidad de una guía que permita a los colaboradores poder ejecutar los procesos de manera óptima, evitando que problemas como los manifestados por ellos en cuanto a duplicidad y tareas consideradas no necesarias sigan causando más inconvenientes.

Adicional para la búsqueda de soluciones siempre lo han tratado de corregir por medio de capacitaciones pero no basadas en un documento que detalle paso a paso los procesos a seguir en el área y también por medio del cambio de personal.

3.5.5 Conclusión de las técnicas de investigación

De acuerdo con los resultados que fueron obtenidos por medio de las técnicas de investigación, se concluye que la problemática del área de operaciones surge por la falta de una correcta organización en la asignación de las tareas lo que ha generado que dentro de los procesos exista duplicidades de actividades que por consiguiente genera pérdidas en aspectos de recursos materiales. Por ellos es importante que se elabore e implemente un manual de procesos y funciones para el área con la finalidad de tener un sistema de gestión adecuado.

3.6 Análisis FODA

Tabla 13 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con local propio. • Los procesos son realizados por orden de trabajo. • Variedad de acabados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizan los procesos sin perjudicar la entrega del pedido hacia el cliente
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carece de documentación de los procesos internos • Diseñador gráfico no cuenta con una guía para realizar las medidas según el tamaño de una factura o de algún documento. • Falta de control en colorimetría, medidas, sangría y ortografía. • Ineficientes revisiones a profundidad sobre cada proceso • detienen el proceso de impresión debido a derramamiento de tinta hacia el papel • Duplicidad de tareas dentro de los procesos. • Tareas irrelevantes dentro de los procesos • Daños de factura en la tarea de guillotinado • Daña el 90% del proceso en facturas y hojas membretada. • Realizan sus tareas de manera empírica y mecánica 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas por descontrol en asignación de procesos

Elaborado por: Borbor Luis

3.5.6 Estrategia basada en el Análisis FODA

Tabla 14 Estrategia basada en el Análisis FODA

<p>MEDIOS EXTERNOS</p> <p>MEDIOS INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
	<p>O1: Realizan los procesos sin perjudicar la entrega del pedido hacia el cliente</p>	<p>A1: Pérdidas económica por descontrol en asignación de procesos</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS (F-O)</p>	<p>ESTRATEGIAS (F-A)</p>
<p>F1: Cuenta con local propio.</p>	<p>Orientar a los operadores a que por medio de la orden de trabajo utilizar los materiales necesarios.</p> <p>Optimizar el tiempo en la ejecución de los procesos</p> <p>Mantener los precios para futuros clientes</p>	<p>Mejorar los proceso del área de operaciones, para cambiar la actividad empírica, mecánica y tradicional de una imprenta</p> <p>Establecer una estructura organizacional donde ordene las funciones por área.</p> <p>Describir y establecer las funciones según sus conocimientos y por área.</p>
<p>F2: Los procesos son realizados bajo órdenes de trabajo.</p>		
<p>F3: Variedad de Acabados</p>		
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS (D-O)</p>	<p>ESTRATEGIAS (D-A)</p>
<p>D1: Carece de documentación de los procesos internos</p>	<p>Buscar simplicidad en la ejecución de los procesos en donde abastezca los materiales según la orden de trabajo</p> <p>Adaptar e implementar los procesos mediante los manuales.</p> <p>Documentar las medidas de sangría para cada proceso según le tamaño del producto</p> <p>Documentar las colorimetría para los procesos de trípticos, volantes y tarjetas de presentación</p>	<p>Describir con claridad los procesos y las tareas a ejecutar para el área de operaciones</p> <p>Capacitar al personal operativo mediante cursos periódicamente para un mejoramiento en la ejecución de los procesos.</p> <p>Realizar controles desde la creación del arte, en donde se verifique que tenga todos los lineamientos (sangría, ortografía y color etc.,) que este correctamente adecuados y aprobados por el jefe de operaciones</p>
<p>D2: Diseñador gráfico no cuenta con una guía para realizar las medidas según el tamaño de una factura o de algún documento.</p>		
<p>D3: Falta de control en colorimetría, medidas, sangría y ortografía.</p>		
<p>D4: Ineficientes revisiones a profundidad sobre cada proceso</p>		
<p>D5: detienen el proceso de impresión debido a derramamiento de tinta hacia el papel</p>		

D6: Duplicidad de tareas dentro de los procesos.	Realizar observaciones a los operadores en los procesos donde exista más inconveniente y desarrollar de manera óptima.	Supervisar a los operadores durante el procedimiento de impresión de documentos como también al guillotinado que se realice el corte correctamente.
D7: Tareas irrelevantes dentro de los procesos		
D8: Daños de factura en la tarea de guillotinado		
D9: daña el 90% del proceso en facturas y hojas membretada.		
D10: realizan sus tareas de manera empírica y mecánica		

Elaborado por: Borbor Lui

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

	IMPRESOS JR		Fecha		SEPTIEMBRE 2019	
	MANUAL DE PROCESOS		Página	1	De	19
			Sustituye a			
			Página	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		

MANUAL DE PROCESOS PARA EL

ÁREA DE OPERACIONES

DE LA EMPRESA IMPRESOS JR.

2019

	IMPRESOS JR	Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS	Página		De	
		Sustituye a			
		Página	N/A	De	N/A
		De fecha	N/A		

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	75
2.	OBJETIVOS.....	76
3.	ALCANCE	76
4.	POLÍTICAS.....	76
5.	RESPONSABLES	77
6.	PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO.....	78
6.1	Simbología utilizada.....	78
6.2	Proceso para la elaboración de una Factura	79
6.3	Proceso para la elaboración de un Tríptico	83
6.4	Proceso para la elaboración de Hojas Membretadas.....	87
6.5	Proceso para la elaboración de Volantes.....	91
6.6	Proceso para la elaboración de Tarjeta de Presentación	95
7	Glosario	99

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

1. INTRODUCCIÓN

El manual de procesos está destinado al personal del área de operaciones de la empresa Impresos Jr., dicho manual es una guía para la ejecución de las tareas y responsabilidades en la labor diaria.

Las partes que contiene el manual son las siguientes:

- a. Estructura por nombres de quienes son los responsables de la ejecución del manual, según la orientación de cada proceso.
- b. Las políticas establecidas en la que deben de acatar los operarios para el buen manejo y orden, durante el desarrollo.
- c. La presentación de los procesos actualizados para un mejor desarrollo de las actividades, mediante la aplicación de los diagramas de flujo según la teoría.

La realización y aprobación del manual dentro del área de operaciones tiene como fin distribuir las tareas y actividades que se realiza en la imprenta, facilitando la mejor utilización de los recursos materiales, disminuyendo los errores en los procesos.

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

2. OBJETIVOS

Acatar y cumplir los lineamientos a seguir mediante los procesos para garantizar la calidad en las impresiones, mejorando el desarrollo y la atención del cliente.

- Definir claramente los procesos y quien estaría a cargo de la responsabilidad.
- Establecer y distribuir las tareas según la capacidad del operario y la disposición según lo amerite.

Respetar los procesos, al igual a sus compañeros en la actividad laboral.

3. ALCANCE

El manual de procesos es para llevar a cabo la distribución de los procesos a los operarios de la empresa Impresos Jr. Con el fin de evitar errores en el área de operaciones.

4. POLÍTICAS

- El actual manual de procesos es una herramienta de guía para el uso del personal operativo de la empresa Impresos Jr.
- Los procesos será supervisados y controlados por el dueño de la imprenta, así en cooperación de los mismos operadores con el fin de cumplir los lineamientos y pasos a seguir según los objetivos establecidos previamente.

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

- Los operarios tienen la autorización previa a la notificación al gerente y jefe de operaciones para modificar los procesos según la actualización de nuevas maquinarias según el caso lo amerite.
- El dueño de la imprenta tiene la potestad de orientar, capacitar y supervisar a nuevos operarios según la contratación y ubicación en el puesto de trabajo dentro del área de operaciones.

5. RESPONSABLES

Los responsables para que se ejecute el manual de procesos para el área de operaciones se detallan a continuación:

Gerente de la imprenta

Max Franco Manrique

Área de operaciones

- **Jefe de operaciones**

Flavio Ramos

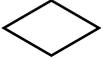
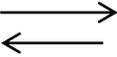
	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

6. PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO

6.1 Simbología utilizada

Se utilizara los respectivos diagramas de flujo para la elaboración de los procesos que será a continuación.

Tabla 15 Diagramas de Flujo

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio	Indica el inicio como el final del proceso, según corresponda
	Proceso	Representa una tarea o actividad
	Inspección	Representa una actividad de seguimiento que permite revisar y examinar la tarea.
	Decisión	Son alternativas a escoger para ir a una dirección.
	Documentación	Indica la necesidad de contar con un documento para la actividad del proceso.
	Conector	Representa el enlace o la continuación del flujograma de una página a otra.
	Sentido de flujo	Indica la dirección secuencial del flujo.
	Trasmisión	Establece trasmisión de datos por teléfono y medios electrónicos.

Elaborado por Luis Borbor

	IMPRESOS JR			Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
				Página		De	
				Sustituye a			
	MANUAL DE PROCESOS			Página	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

6.2 Proceso para la elaboración de una Factura

Diagrama de flujo del proceso

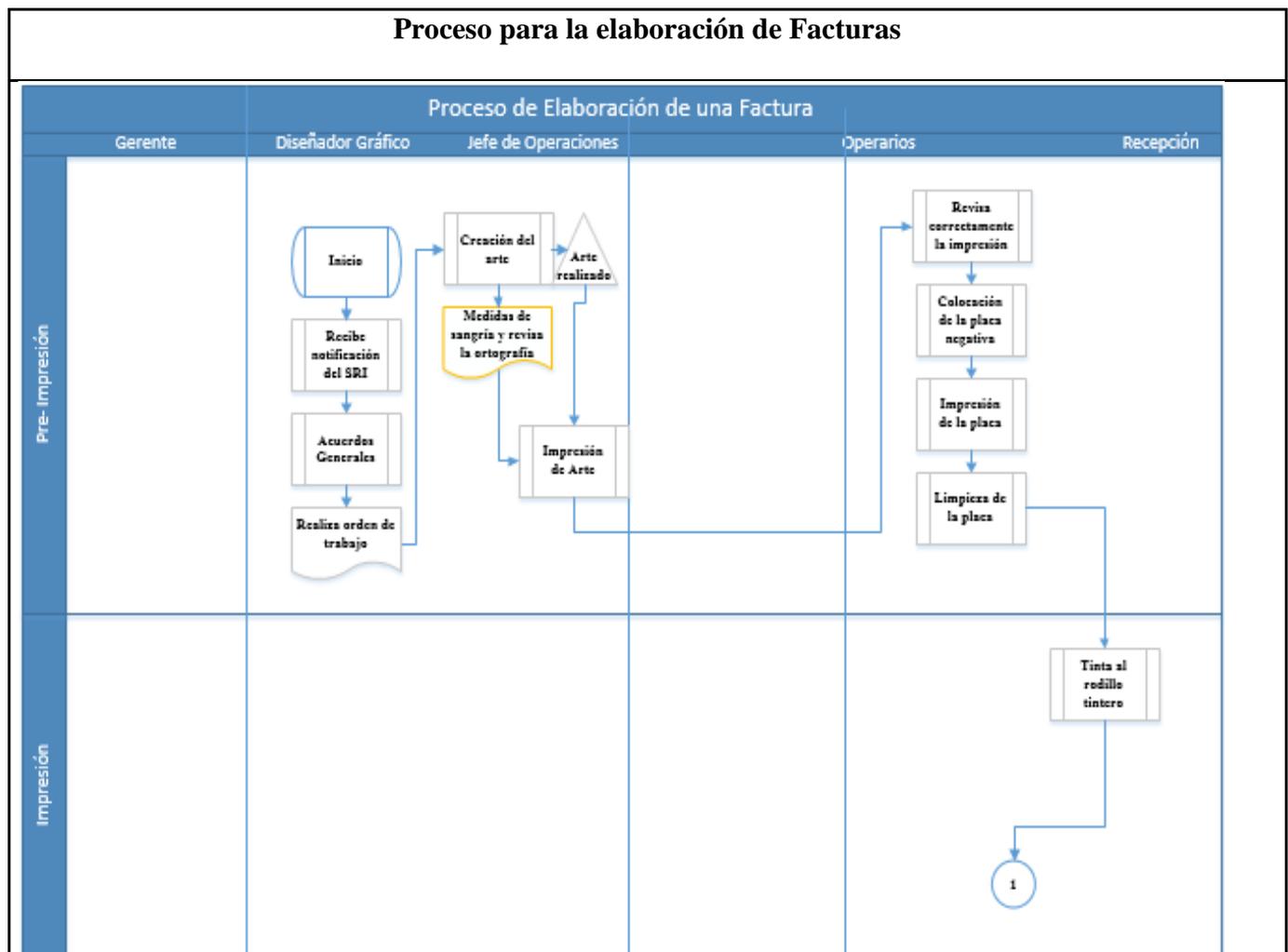


Figura 26 Proceso de elaboración de una factura parte 1
Elaborado por: Luis Borbor

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
			Página		De	
			Sustituye a			
	MANUAL DE PROCESOS		Página	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		

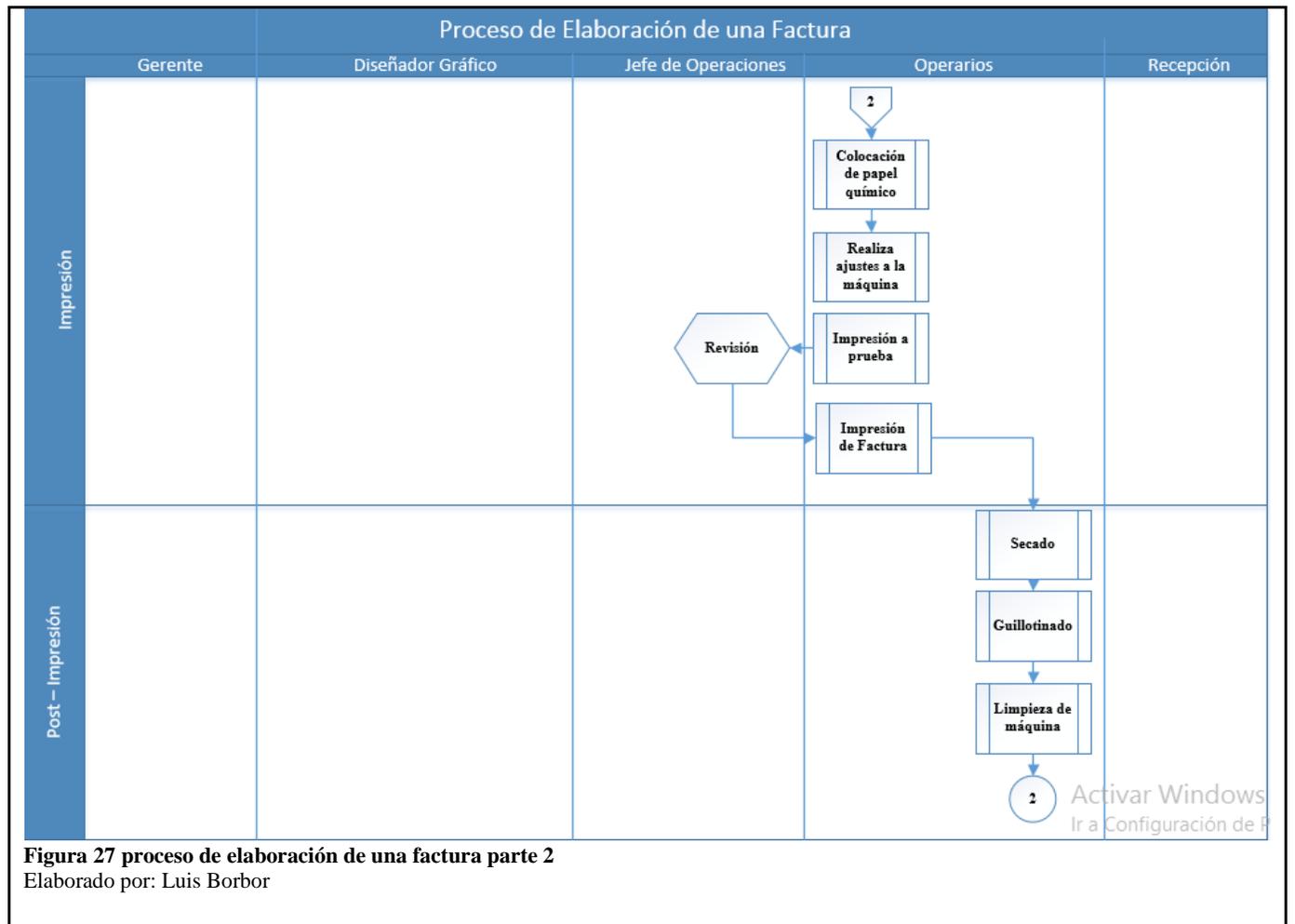


Figura 27 proceso de elaboración de una factura parte 2
Elaborado por: Luis Borbor

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
			Página		De	
			Sustituye a			
			Página	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		
		MANUAL DE PROCESOS				

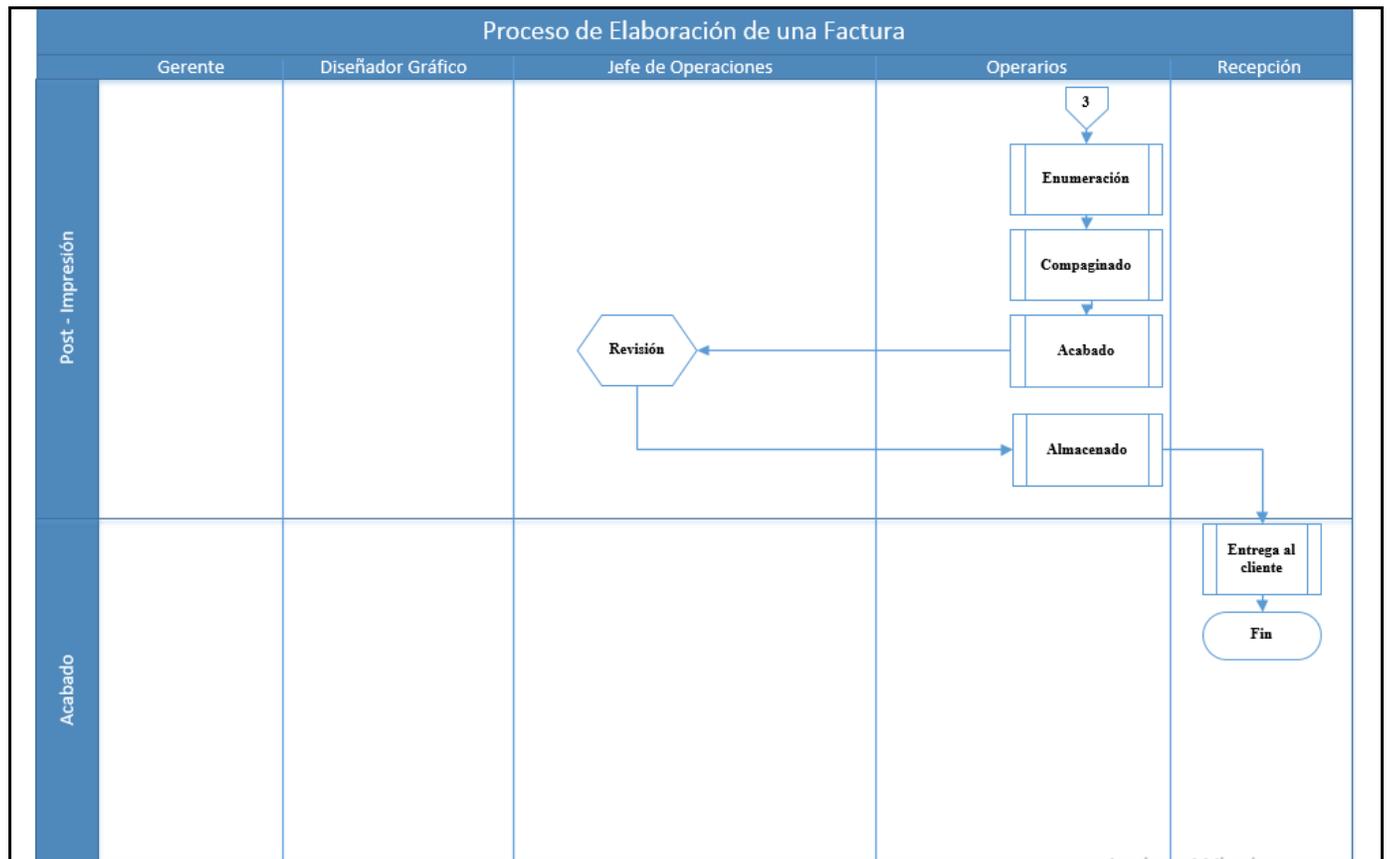


Figura 28 Proceso de elaboración de una factura parte 3
Elaborado por: Luis Borbor

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

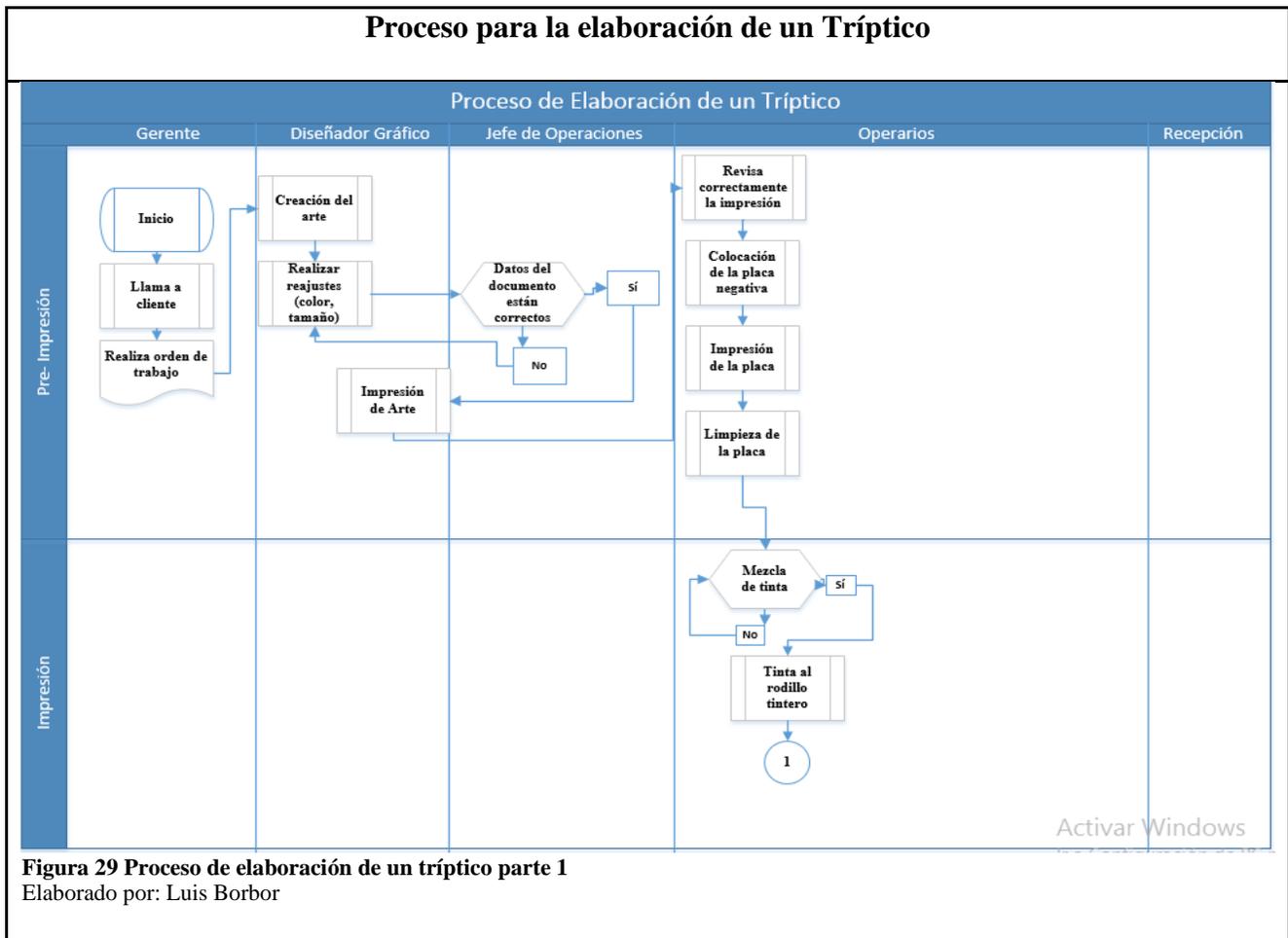
	IMPRESOS JR	Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
		Página		De	
	MANUAL DE PROCESOS	Sustituye a			
		Página	N/A	De	N/A
		De fecha	N/A		

Procesos para la elaboración de Factura, Guía de Remisión, Comprobante de Retención y Liquidación de Compra	
CARGO	TAREA
GERENTE	Recibe notificación del SRI Acuerdos Generales
	Realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	Creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
OPERARIOS	revisa correctamente la impresión de la factura por parte del diseñador grafico
	colocación de la placa negativa a la maquinaria de impresión
	limpieza de la placa negativa
	realiza mezcla de la tinta
	colocación de la tinta y papel químico
	realizar reajustes
	revisar la maquinaria
	colocación de la placa negativa a la maquinaria de impresión
	realizar impresión a prueba
	impresión de facturas
	Secado
	Guillotinado
	limpieza de la maquinaria
enumeración	
Compaginado	
Acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

	IMPRESOS JR			Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

6.3 Proceso para la elaboración de un Tríptico

Diagrama de flujo del proceso



	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
			Página		De	
			Sustituye a			
			Página	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		
		MANUAL DE PROCESOS				

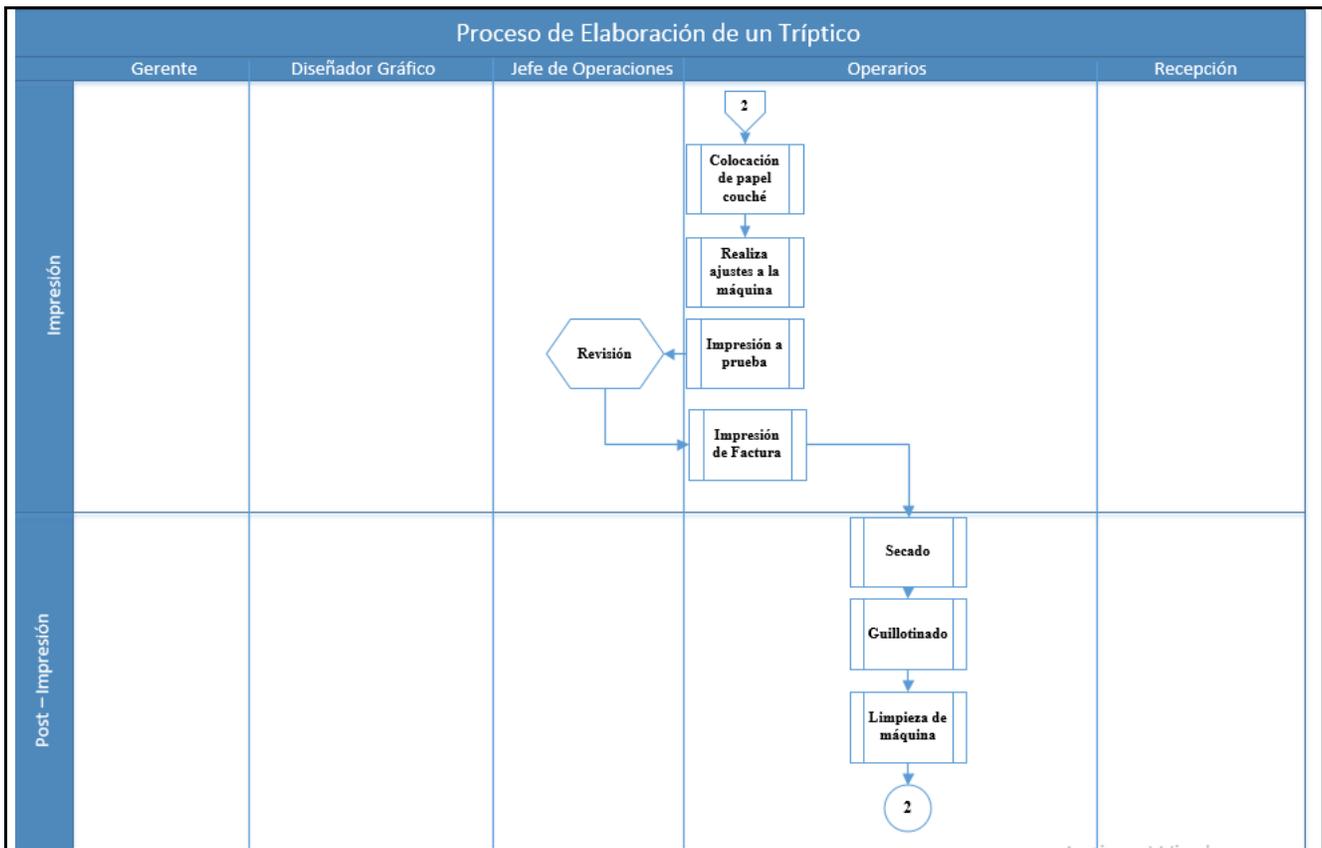


Figura 30 Proceso de elaboración de una tríptico parte 2
 Elaborado por: Luis Borbor

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
			Página		De	
			Sustituye a			
			Página	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		
MANUAL DE PROCESOS						

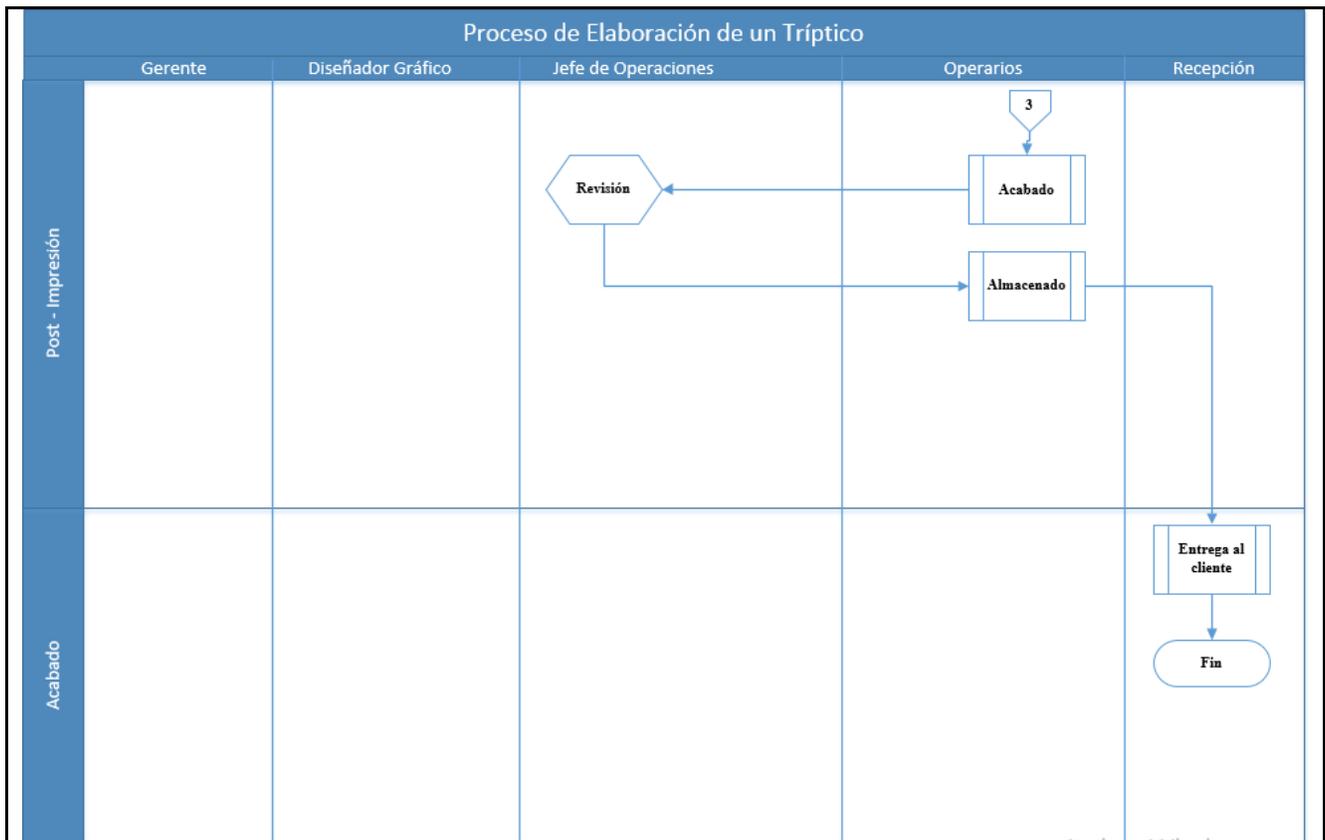


Figura 31 Proceso de elaboración de un tríptico parte 3
 Elaborado por: Luis Borbor

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

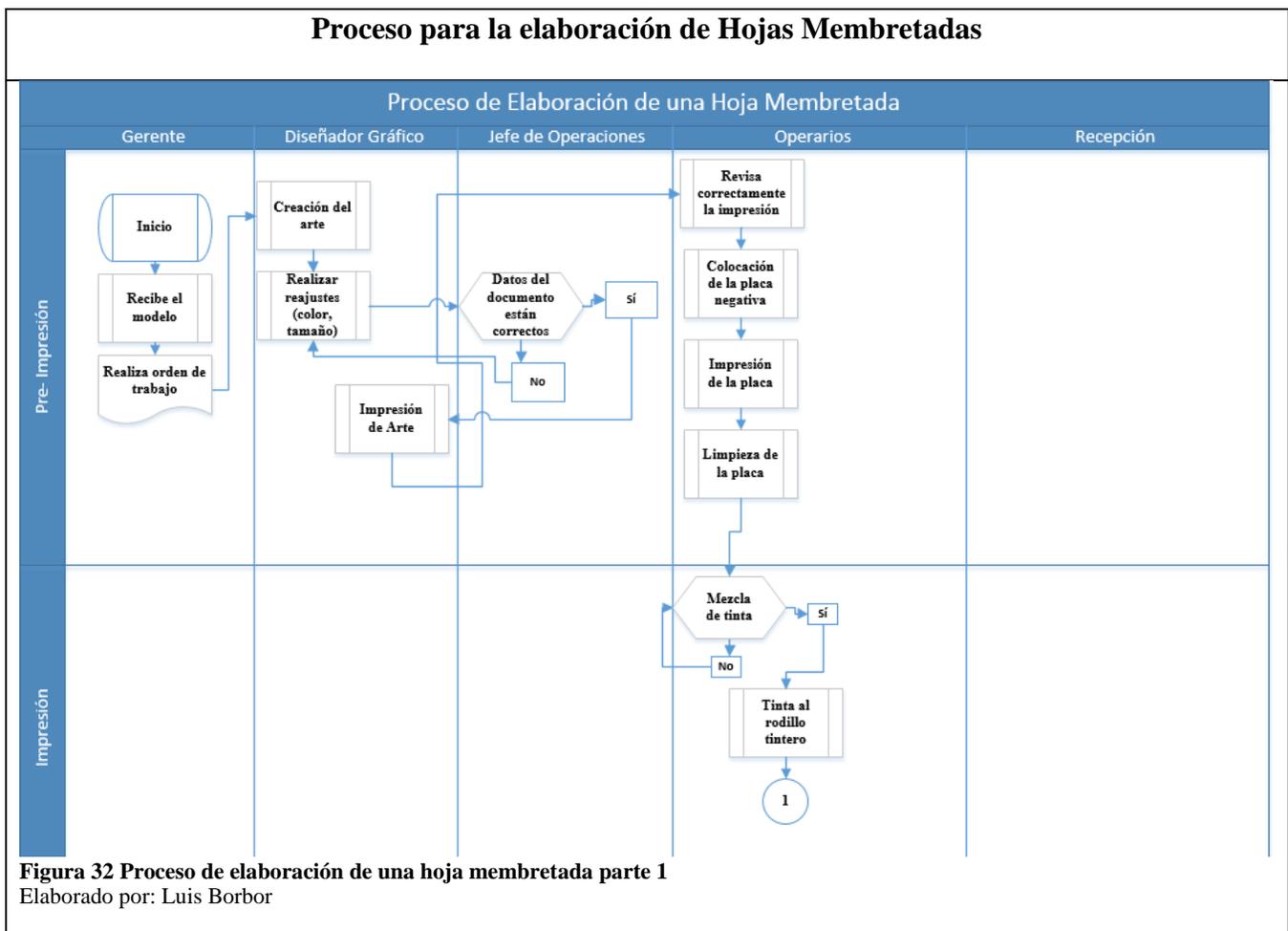
	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

Procesos para la elaboración de Tríptico	
CARGO	TAREA
GERENTE	contacta con el cliente
	realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
OPERARIOS	recibe la impresión por parte del diseñador grafico
	colocación de la placa negativo
	impresión
	mezcla de tinta
	colocación de la tinta a la maquina
	ajustes de la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	se realiza reajustes
	impresión a prueba
	colocación de papel couché
	impresión del producto
	limpieza de la maquina
	Secado
	Guillotinado
Acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

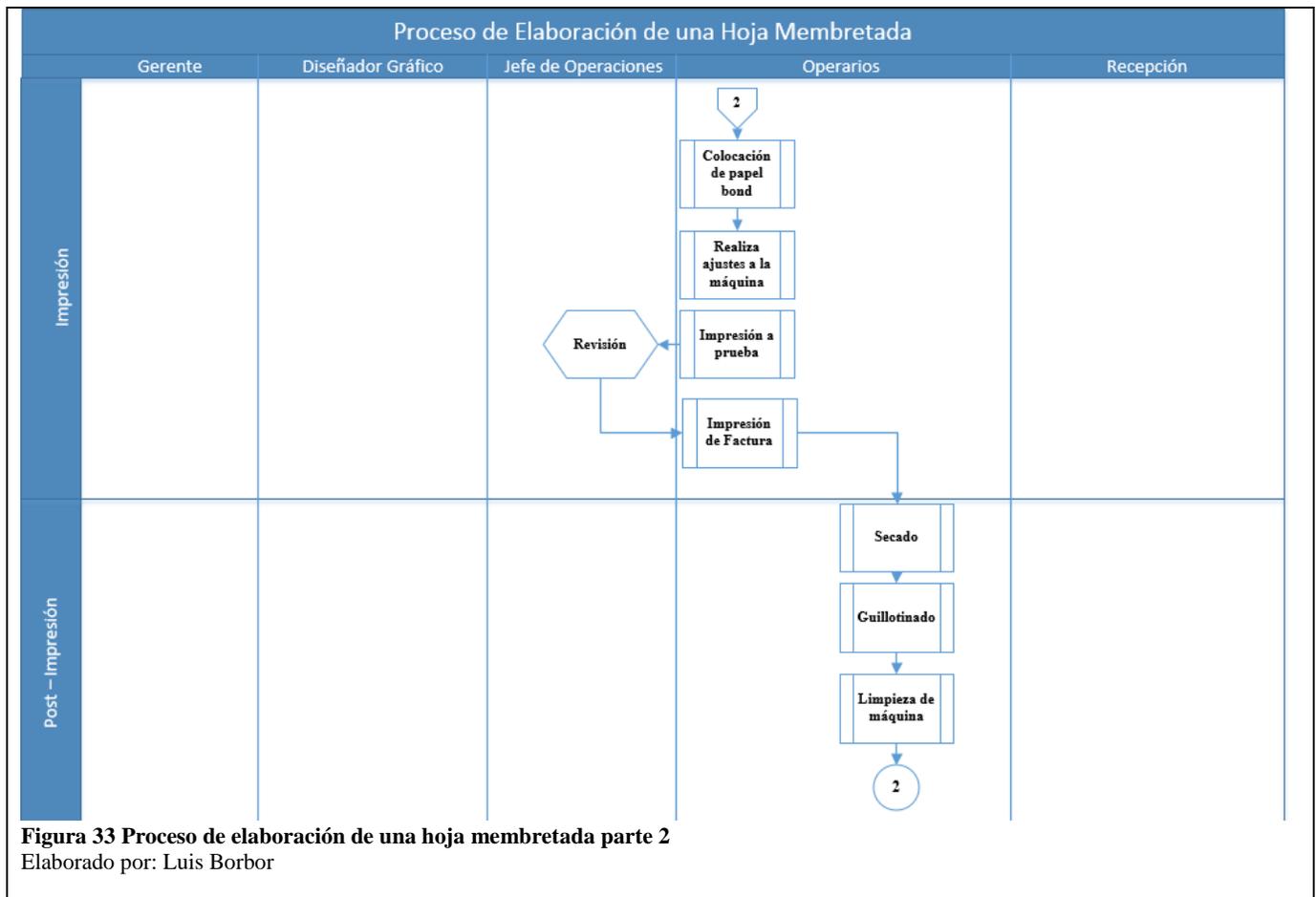
	IMPRESOS JR			Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		
			MANUAL DE PROCESOS				

6.4 Proceso para la elaboración de Hojas Membretadas

Diagrama de flujo del proceso



	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				



	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
			Página		De	
			Sustituye a			
	MANUAL DE PROCESOS		Página	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		

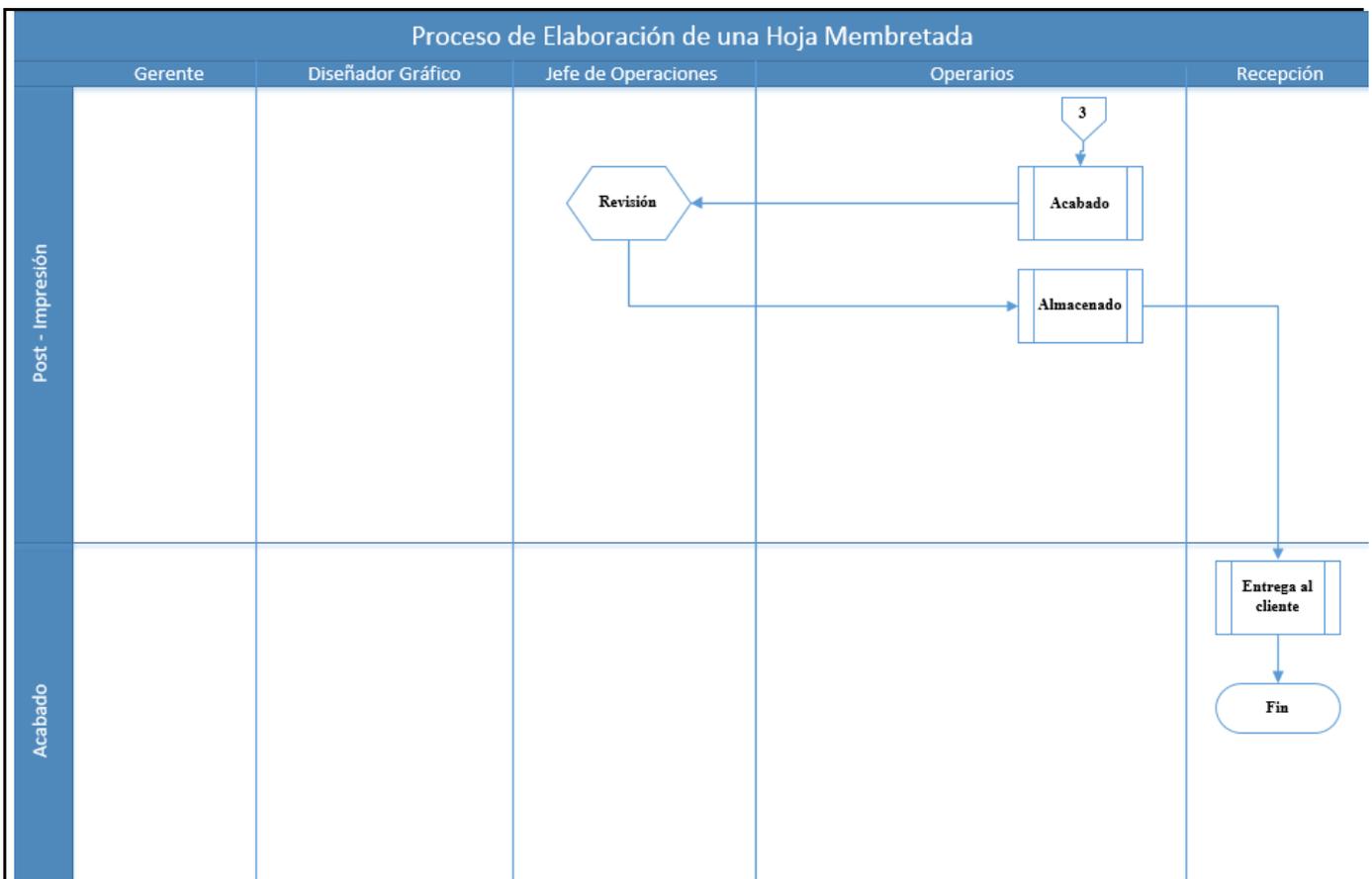


Figura 34 Proceso de elaboración de una hoja membretada parte 3
 Elaborado por: Luis Borbor

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

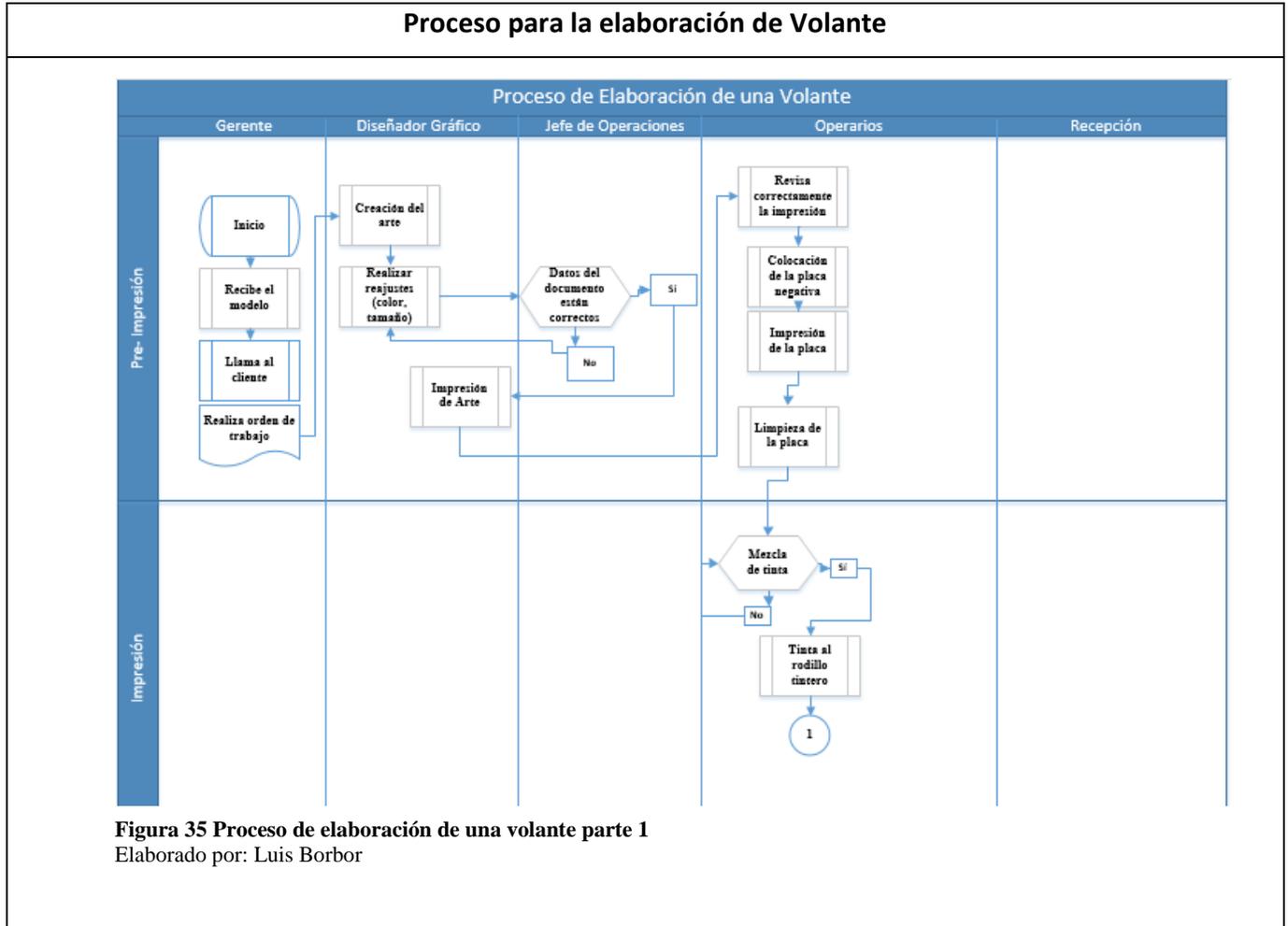
	IMPRESOS JR	Fecha	SEPTIEMBRE 2019			
	MANUAL DE PROCESOS	Página		De		
		Sustituye a				
		Página	N/A	De	N/A	
		De fecha	N/A			

Procesos para la elaboración de Hojas Membretadas	
CARGO	TAREA
GERENTE	recibe el modelo de la hoja
	realiza llamada con el cliente
	realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
	revisa las impresiones de las hojas
OPERARIOS	recibe la impresión por parte del diseñador grafico
	revisa la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	impresión
	limpieza de la placa
	mezcla de tinta
	colocación de la tinta a la maquina
	ajustes de la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	impresión a prueba
	se realiza reajustes
	colocación de papel bond
	impresión del producto
	limpieza de la maquina
	secado
guillotinado	
acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

	IMPRESOS JR			Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
				Página		De	
				Sustituye a			
	MANUAL DE PROCESOS			Página	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

6.5 Proceso para la elaboración de Volantes

Diagrama de flujo del proceso



	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

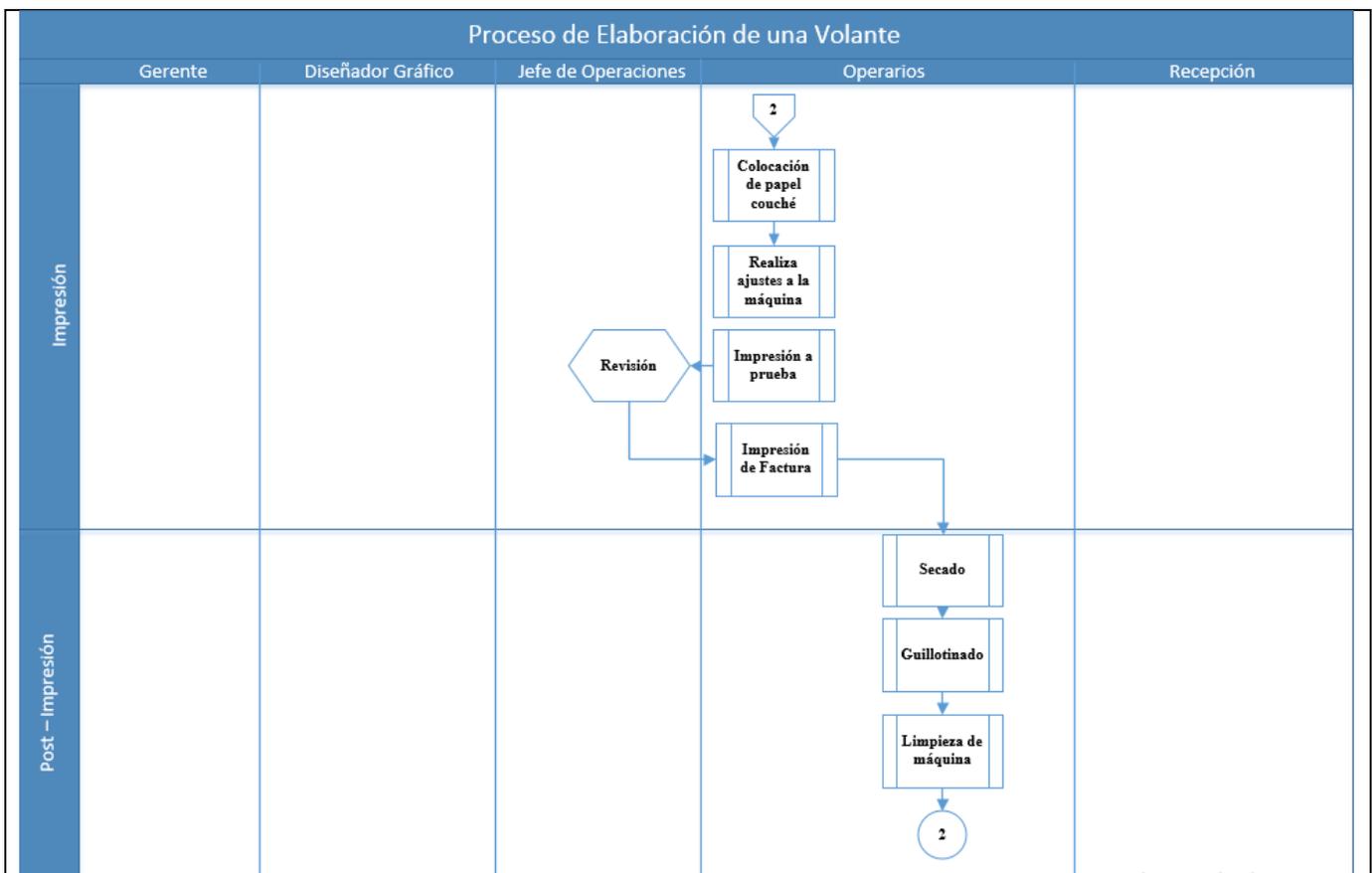


Figura 36 Proceso de elaboración de una volante parte 2
Elaborado por: Luis Borbor

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
			Página		De	
			Sustituye a			
			Página	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		
MANUAL DE PROCESOS						

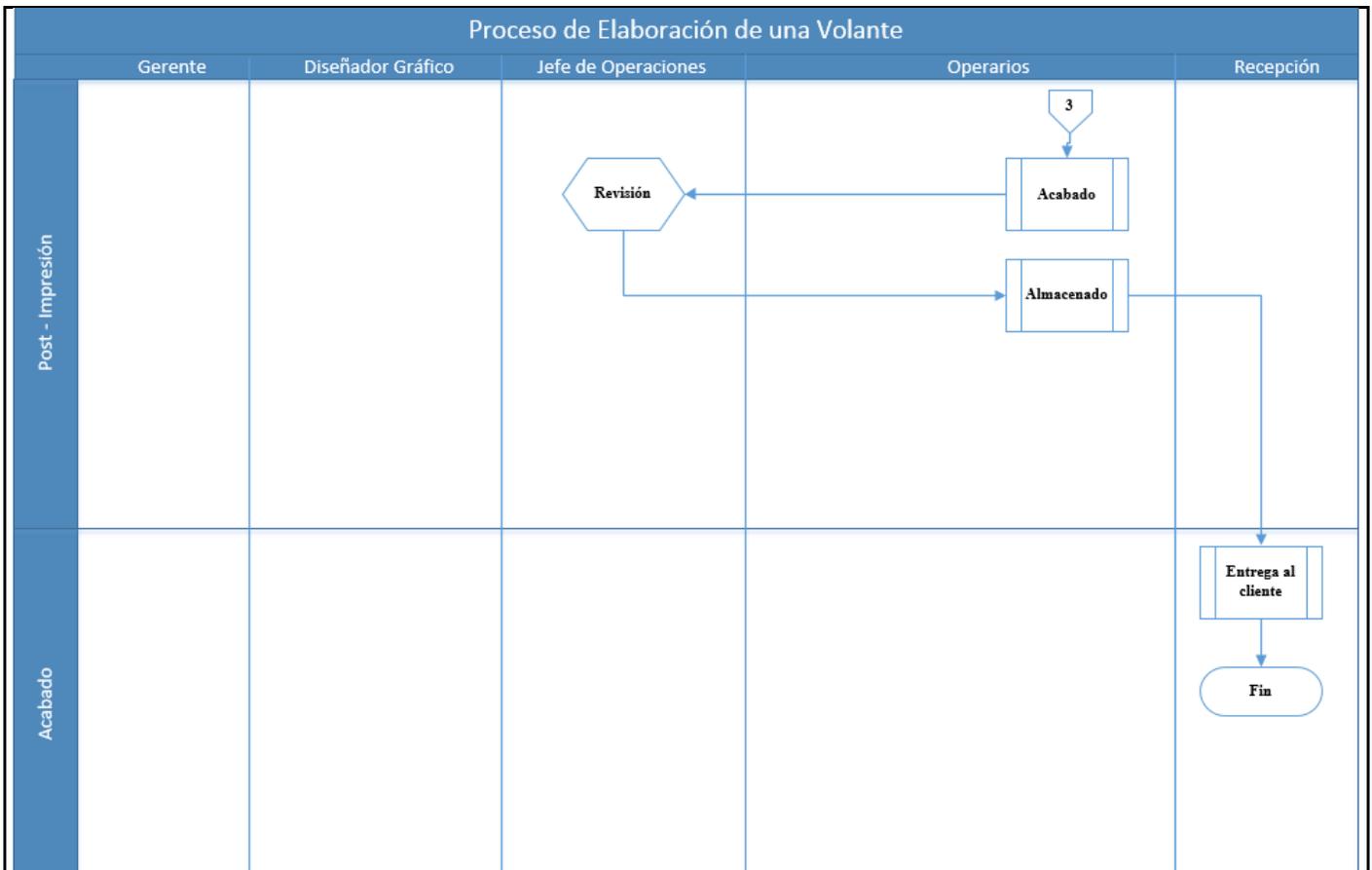


Figura 37 Proceso de elaboración de una volante parte 3
 Elaborado por: Luis Borbor

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

Procesos para la elaboración de Volantes	
CARGO	TAREA
GERENTE	contacta con el cliente
	realiza orden de trabajo
DISEÑADOR GRÁFICO	creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte
JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
OPERARIOS	recibe la impresión por parte del diseñador grafico
	colocación de la placa negativo
	impresión
	mezcla de tinta
	colocación de la tinta a la maquina
	ajustes de la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	se realiza reajustes
	impresión a prueba
	colocación de papel couché
	impresión del producto
	limpieza de la maquina
	Secado
	Guillotinado
Acabado	
RECEPCIÓN	entrega al cliente

	IMPRESOS JR			Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
				Página		De	
				Sustituye a			
				Página	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		
			MANUAL DE PROCESOS				

6.6 Proceso para la elaboración de Tarjeta de Presentación

Diagrama de flujo del proceso

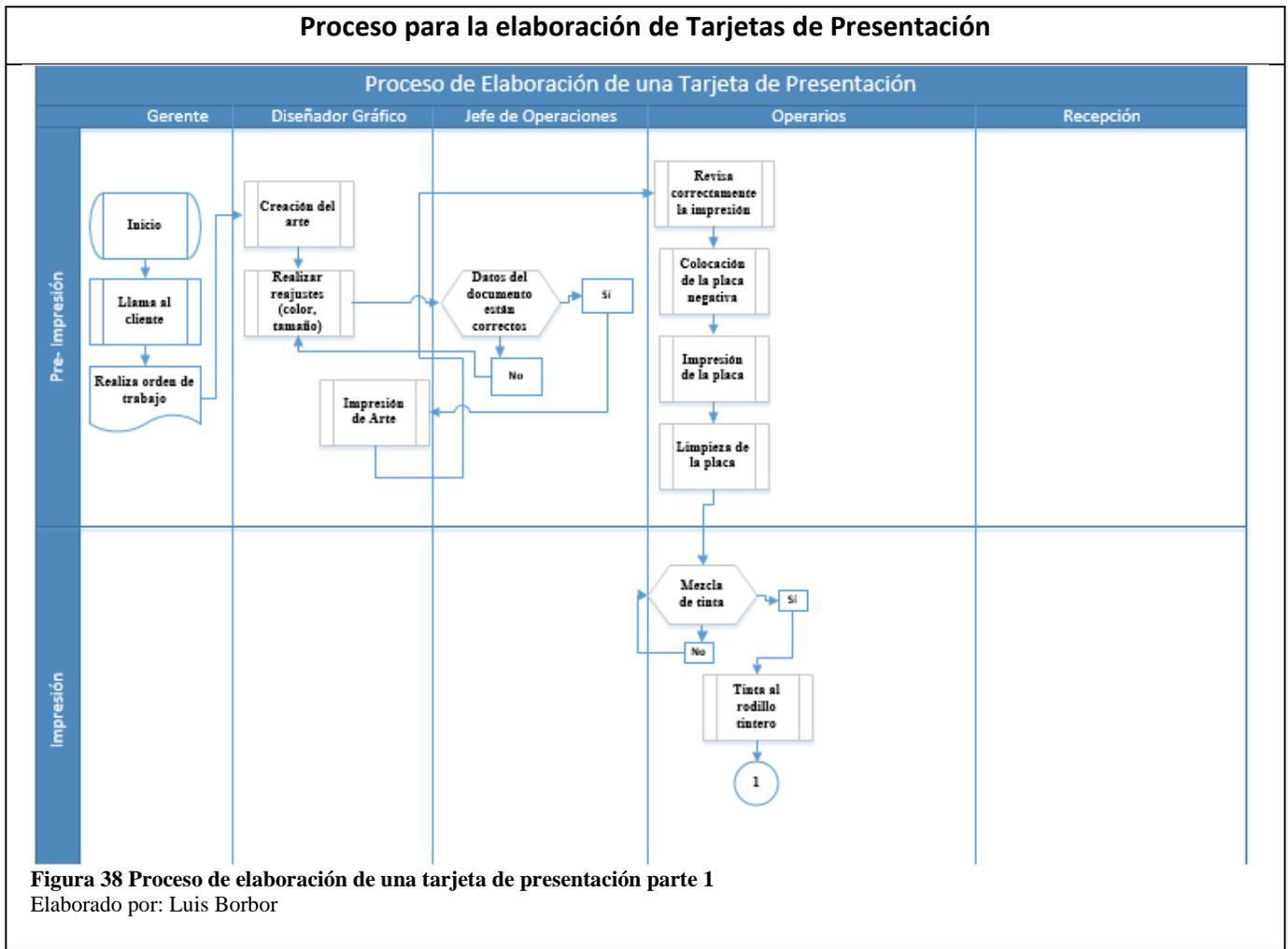


Figura 38 Proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 1

Elaborado por: Luis Borbor

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

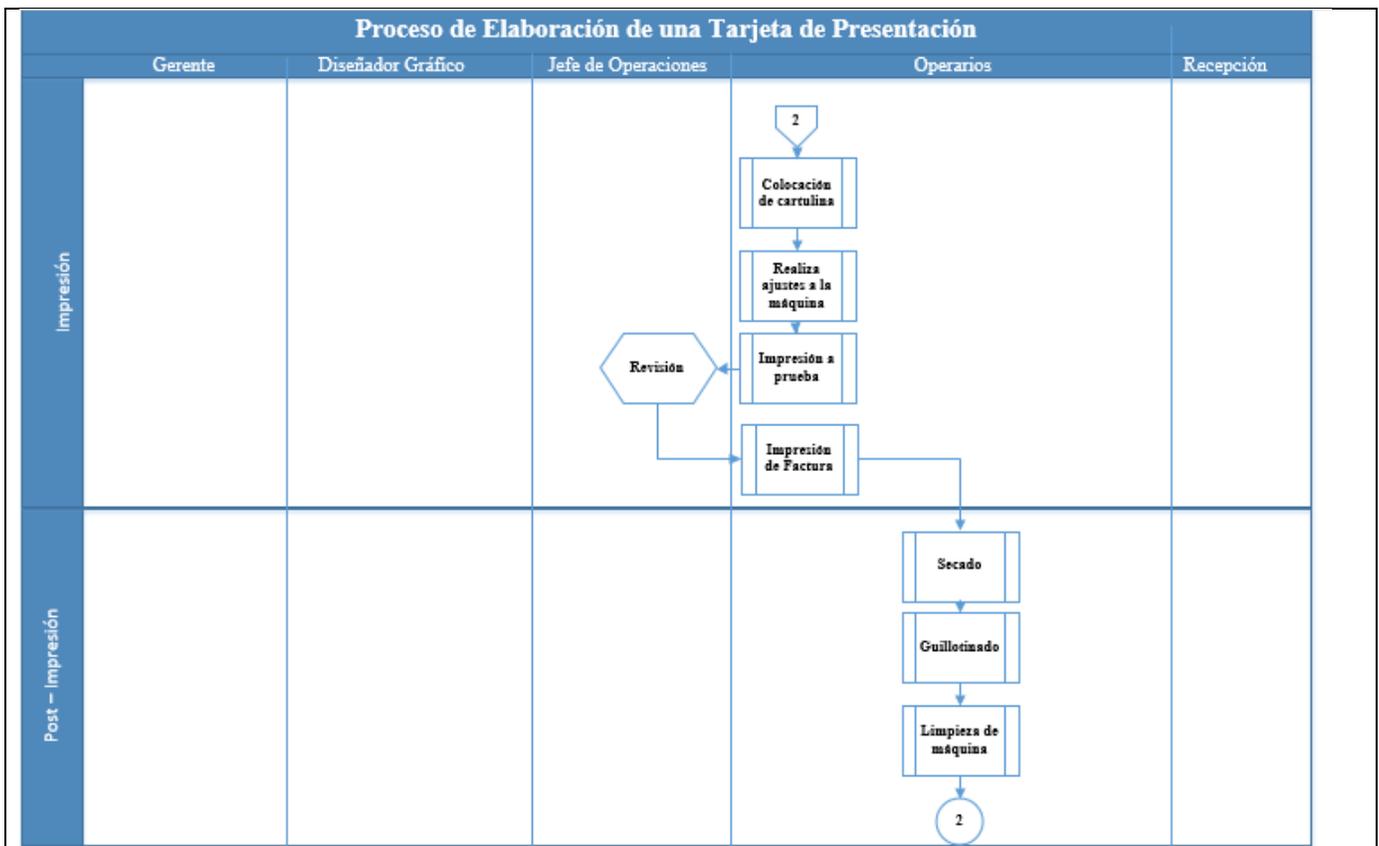


Figura 39 Proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 2
 Elaborado por: Luis Borbor

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

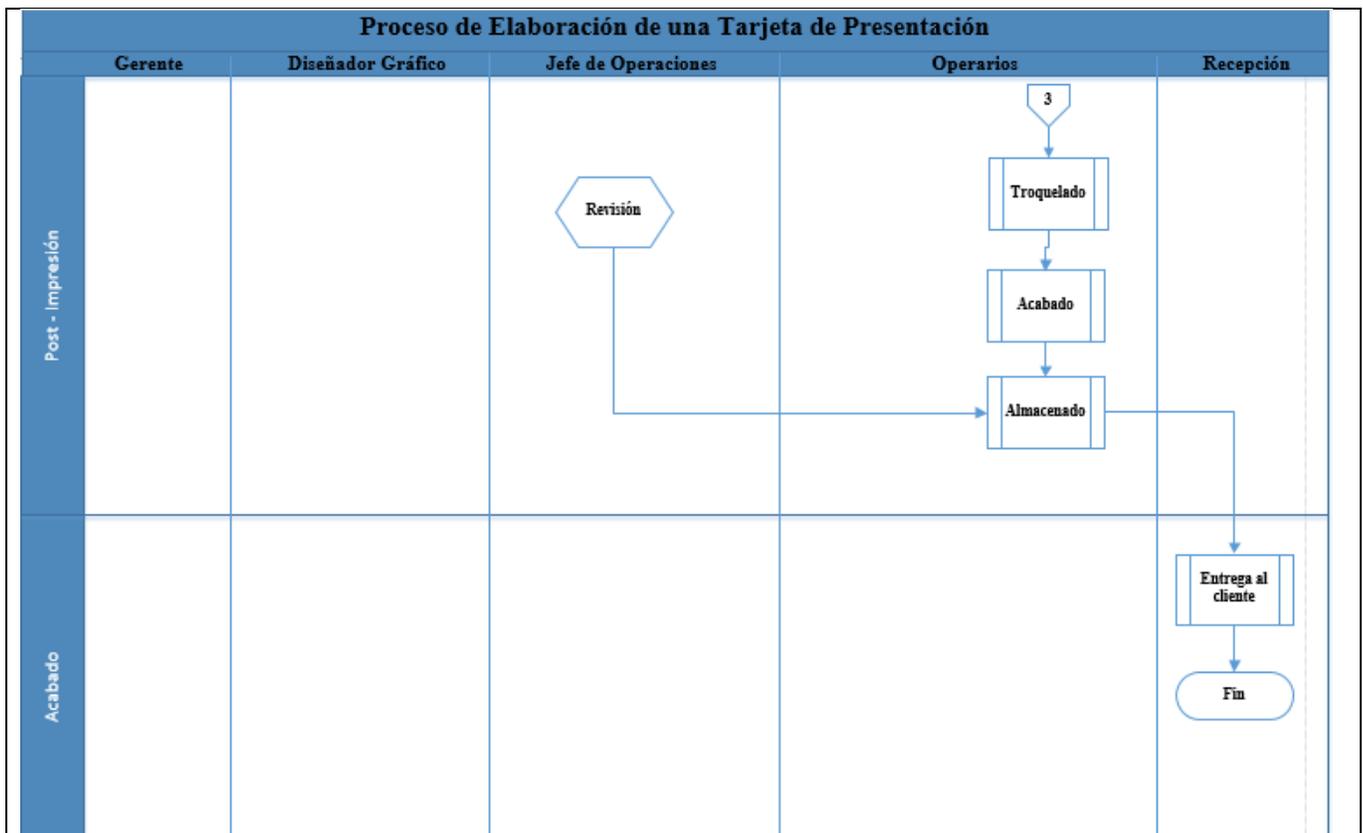


Figura 40 Proceso de elaboración de una tarjeta de presentación parte 3
Elaborado por: Luis Borbor

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE PROCESOS		Página		De	
			Sustituye a			
			Página	N/A	De	N/A
			De fecha	N/A		

Procesos para la elaboración de Tarjetas de Presentación

CARGO	TAREA
GERENTE	contacta con el cliente
	realiza orden de trabajo

DISEÑADOR GRÁFICO	creación del arte
	Realizar reajustes (Color, tamaño)
	Impresión de Arte

JEFE DE OPERACIONES	toma decisión si los datos están correctamente
----------------------------	--

OPERARIOS	recibe la impresión por parte del diseñador grafico
	colocación de la placa negativo
	impresión
	mezcla de tinta
	colocación de la tinta a la maquina
	ajustes de la maquinaria
	colocación de la placa negativo
	se realiza reajustes
	impresión a prueba
	colocación de papel couché
	impresión del producto
	limpieza de la maquina
	Secado
	Guillotinado
Troquelado	
Acabado	

RECEPCIÓN	entrega al cliente
------------------	--------------------

	IMPRESOS JR	Fecha	SEPTIEMBRE 2019			
	MANUAL DE PROCESOS	Página		De		
		Sustituye a				
		Página	N/A	De	N/A	
		De fecha	N/A			

7 Glosario

❖ **Proceso**

Conjunto de actividades o acciones que se logra a un fin según lo que se requiera.

❖ **Prensista**

Persona en la que tiene relación de oficio en prensa de imprenta

❖ **Manual**

Guía de paso a paso o seguimiento de instrucciones que sirve como para un manejo de resolución de problemas o mejor condición.

❖ **Prueba de prensa**

Actividad que realiza el prensista para realizar una prueba empleando la impresión de la plancha, ajuste de tinta y buena colocación del papel para la impresión.

❖ **CYMK**

Nombre de los 4 colores que se utiliza en las imprentas “las cuatricromías” Cyan, Magenta, Amarillo y Negro)

❖ **Troquelado**

Proceso de corte de papel después de ser impreso

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE FUNCIONES		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

**MANUAL DE FUNCIONES PARA
EL ÁREA DE OPERACIONES
DE LA EMPRESA IMPRESOS JR.**

2019

	IMPRESOS JR	Fecha	SEPTIEMBRE 2019			
	MANUAL DE FUNCIONES	Página		De		
		Sustituye a				
		Página	N/A	De	N/A	
		De fecha	N/A			

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION.....	102
2.	OBJETIVO.....	102
2.1.	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	107
3.	DESCRIPCION DE LA IMPRENTA.	103
3.1.	MISIÓN	103
3.2.	VISIÓN	103
4.	ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA IMPRENTA....	104
5.	DESCRIPCION DE CARGOS/PUESTOS.....	107

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE FUNCIONES		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

1. INTRODUCCION.

El manual de funciones para el área de operaciones de la empresa Impresos Jr. Cumple con la función de distribuir las tareas y responsabilidades en cada actividad, para un manejo de las maquinarias y recursos que se necesita para una buena impresión tanto a sus clientes como a la imprenta.

Este manual tiene la finalidad de representar como guía a futuros prensistas como a los actuales operadores que permitan tener sus principales funciones dentro del área, para un desempeño laboral óptimo y reducir los llamados de atención por parte del dueño de la imprenta.

Para el desarrollo del manual, se describirá el perfil de cada personal tanto general, como operativo, con las respectivas funciones para una buena distribución, así mismo se observara las funciones y aprobará el dueño de la imprenta.

	IMPRESOS JR		Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE FUNCIONES		Página		De	
			Sustituye a			
	Página	N/A	De	N/A		
	De fecha	N/A				

2. DESCRIPCION DE LA IMPRENTA.

Impresos Jr., compañía familiar perteneciente al sector gráfico ubicada en la ciudadela IETEL de la ciudad de Guayaquil, cuenta con 10 años en el mercado, y se dedica a la impresión de formularios autorizados por el SRI así como a la elaboración de volantes, trípticos, tarjetas de presentación, gigantografía, artículos publicitarios y todo tipo de papelería en general.

Sus principales clientes son las compañías y en menor cantidad las personas naturales, dentro de la organización laboran 12 empleados de los cuales 9 pertenecen al área de operaciones y éstos son los encargados de la elaboración del producto que el cliente solicite.

3. MISIÓN

Nuestra misión es ser una empresa integral de artes gráficas que satisfaga las necesidades de nuestros clientes en aspectos de calidad y rapidez.

4. VISIÓN

Tenemos la visión de ser una de las empresas de artes gráficas reconocidas en el país, siendo referencia por la excelencia en el trabajo brindado hacia nuestros clientes.

	IMPRESOS JR			Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
				Página		De	
				Sustituye a			
	MANUAL DE FUNCIONES			Página	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

5. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA IMPRENTA.

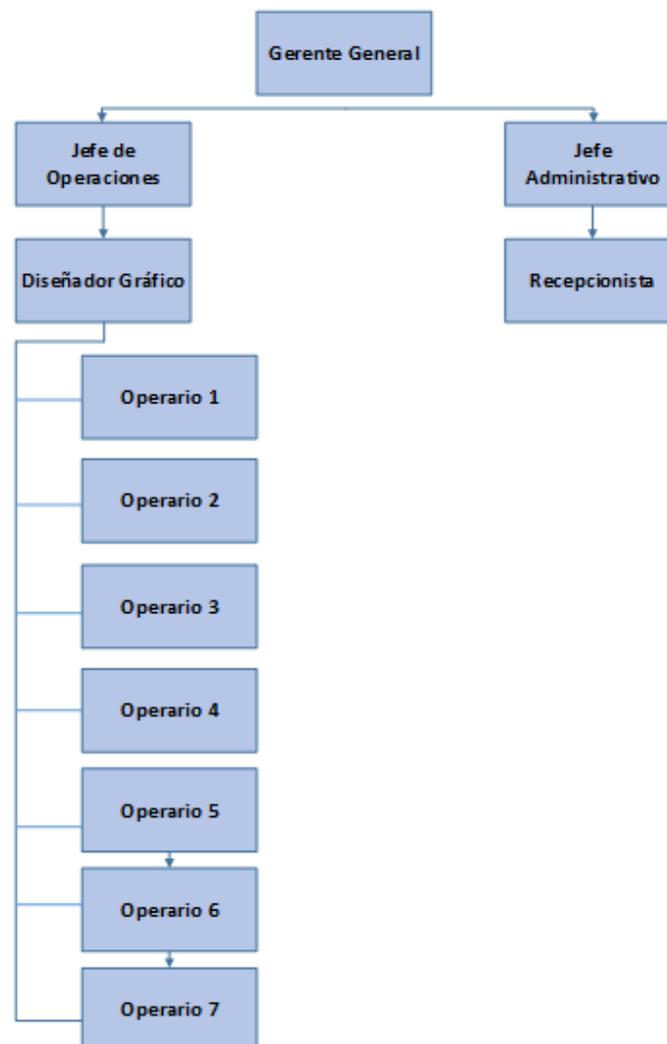


Figura 41 Organigrama de la empresa Impresos Jr.
Elaborado por Luis Borbor

	IMPRESOS JR			Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE FUNCIONES			Página		De	
				Sustituye a			
				Página	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

Para la distribución del manual de funciones se encuentra la elaboración de la estructura organizacional de forma funcional en la que se encuentran ubicados según su perfil en la que se describe de la siguiente manera:

Gerente: Sr. Max Franco Manrique.

Área de Operaciones: Sr. Flavio Ramos (Jefe de operaciones)

- ❖ Daniel Bravo
- ❖ Santiago Pérez
- ❖ Julián Pincay
- ❖ Héctor Burgos
- ❖ Francisco Solórzano
- ❖ Cecilia Macías
- ❖ Xavier Neira

Diseñador Gráfico: Tec. Javier Figueroa.

Jefe Administrativo: Ing. Juan Franco

Recepción: Sra. Cecilia Baque.

	IMPRESOS JR			Fecha	SEPTIEMBRE 2019		
	MANUAL DE FUNCIONES			Página		De	
				Sustituye a			
				Página	N/A	De	N/A
				De fecha	N/A		

6. Organigrama del área de operaciones de la imprenta



Figura 42 Organigrama del área de operaciones
Elaborado por Luis Borbor

	IMPRESOS JR	Fecha	SEPTIEMBRE 2019			
	MANUAL DE FUNCIONES	Página		De		
		Sustituye a				
		Página	N/A	De	N/A	
		De fecha	N/A			

7. OBJETIVO.

Describir las principales funciones de los colaboradores de la compañía, como también mejorar el desempeño laboral dentro del área de operaciones de la imprenta impresos Jr.

7.1.OBJETIVO ESPECÍFICO.

- ❖ Cumplir y respetar el manual de funciones así mismo a los miembros que colaboran.
- ❖ Identificar las principales tareas de cada operario.
- ❖ Utilizar el manual de funciones para futuros operarios para un desempeño óptimo.
- ❖ Distribuir y orientar a los compañeros sus funciones.

8. DESCRIPCION DE CARGOS/PUESTOS.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Gerente General

Proceso Aplicable: Impresiones Offset

Jefe Inmediato: Ninguno

Dependencia: Gerencia

No. De Cargos: 1

II. FINALIDAD DEL CARGO

Formar liderazgo y mantener estable las funciones de sus empleados, mediante el orden, respeto y manejo correcto en las maquinarias, herramientas y materiales de impresión. Así mismo de manejar los recursos en materiales, financieros y laborales, mediante la planeación, organización dirección y control, con el fin de resolver las satisfacciones tanto empleados como clientes.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- ✓ Planificar, controlar y organizar las actividades laborales, financieras, legales de la imprenta a fin de que se cumpla los objetivos implementados.
- ✓ Gestionar los recursos de abastecimiento de materiales tanto en el área de operaciones, como las demás áreas.
- ✓ Controlar y gestionar las compras de materiales de impresión para las maquinarias.
- ✓ Supervisar los procesos de impresión, los documentos impresos, así mismo de que cumplan los objetivos laborales de los empleados.

IV. RESPONSABILIDADES DE PERSONAS A CARGO

Mantener en buenas condiciones las maquinarias, como también a los empleados con el fin de reducir los llamados de atención

V. REQUISITOS DEL CARGO	
EDAD: 30 en adelante	SEXO: Masculino
EDUCACIÓN: Superior	
FORMACIÓN: Título de Tercer Nivel en Ing. Comercial Administración de Empresas	
EXPERIENCIA: 5 años de experiencia	

HABILIDADES	BÁSICAS	Leer y comprender los documentos de su trabajo Manejar con liderazgo los procesos y funciones de su colaboradores Aplicar conocimientos numéricos
	INTELECTUALES	Manejar con criterio las incomodidades de sus empleados Controlar los procesos de impresión Aplicar los objetivos de la compañía
	TÉCNICAS	Evaluar desempeño de empleados Ajustar procesos operativos Solicitar personal para realizar trabajos específicos
	COMPORTAMIENTO	Fortalecer las relaciones con sus compañeros Mantener un ambiente laboral seguro Manejar comunicaciones con gerentes y dueños de otras compañías

VI. COMPETENCIAS
Trabajo en equipo, Mercado Estratégico, Administración de Empresas. Manejo de personal.

Elaborado	Fecha:	Revisado y aprobado	Fecha:
Luis Borbor	01/10/18	Max Franco M.	05/10/18
Estudiante Fac. Administración		Gerente General Impresos Jr.	
Firma:		Firma:	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Asistente Administrativo

Proceso Aplicable: Impresiones Offset

Jefe Inmediato: Gerente

Dependencia: Administrativo

No. De Cargos: 1

II. FINALIDAD DEL CARGO

Coordinar y ayudar al gerente en los procesos operativos y laborales, así mismo de los recursos financieros y administrativos, según lo amerite.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- ✓ Administrar el área de recepción, distribución y almacenamiento de materiales.
- ✓ Coordinar y mantener en contacto con los proveedores de impresión.
- ✓ Atender las necesidades de los clientes en caso de que esté ausente el gerente, en conjunto con el diseñador gráfico.
- ✓ Atender las necesidades al público por medio de llamadas telefónicas y sitio web y correo electrónico.
- ✓ Controlar y atender las necesidades laborales de los empleados.
- ✓ Receptar dinero por trabajos adelantados o terminados.
- ✓ Realizar depósitos o retirar valores en entidades bancarias.

IV. RESPONSABILIDADES DE PERSONAS A CARGO

Mantener organizado su área en cuanto a reportes, documentos de valor y dinero en efectivo, como también de materiales de oficina.

Cordial atención a clientes.

V. REQUISITOS DEL CARGO

EDAD: 25 a 30 años

SEXO: Masculino

EDUCACIÓN: Superior

FORMACIÓN: Título profesional en Administración de empresas

EXPERIENCIA: De 2 años en funciones similares.

HABILIDADES	BASICAS	Leer y modificar documentos de la empresa Analizar números Realizar cálculos
	INTELECTUALES	Solucionar problemas con el Gerente Evaluar tiempos de operación Conocer actividades administrativas
	TÉCNICAS	Administrar archivos Velar que cumplan con las leyes vigentes sus colaboradores
	COMPORTAMIENTO	Fortalecer las relaciones laborales con sus compañeros Mantener un ambiente laboral seguro Entender y aplicar las leyes vigentes

VI. COMPETENCIAS

Sistema del SRI, recepción de dinero, servicio al cliente, asesor telefónico.

Elaborado	Fecha:	Revisado y aprobado	Fecha:
Luis Borbor	01/10/18	Max Franco M	05/10/18
Estudiante Fc. Administración		Gerente General Impresos Jr.	
Firma:		Firma:	

I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Jefe de Operaciones

Proceso Aplicable: Impresión Offset

Jefe Inmediato: Gerente

Dependencia: Jefe de Operaciones

No. De Cargos: 1

II FINALIDAD DEL CARGO

Asegurar los procesos de impresión y acabado del producto que se lleve adecuadamente, cumpliendo los controles, y pasos a seguir tanto el personal a su cargo como de los recursos materiales, con el fin de cumplir las necesidades del cliente.

III DESCRIPCION DE FUNCIONES

Planificar el mantenimiento de las maquinarias y herramientas
Asegurar el buen manejo y uso adecuado de materia prima
Mantener el sistema eléctrico en buenas condiciones
Solicitar materia prima e insumos para llevar a cabo los trabajos en el área.

IV RESPONSABILIDADES DE PERSONAS A CARGO

Solucionar problemas dentro del área
Asignar empleados y máquinas de acuerdo a la programación de producción
Evaluar desempeño de los trabajadores a cargo

V REQUISITOS DEL CARGO

EDAD: 25 a 30 años

SEXO: Masculino

EDUCACIÓN: Técnico

FORMACIÓN: Título de técnico

EXPERIENCIA: 2 a 3 años de experiencia

HABILIDADES	BÁSICAS	Modificar los procesos en caso de modificar Respetar los procesos establecidos Analizar datos numéricos
	INTELECTUALES	Planificar y organizar eficazmente las actividades de trabajo Responder de manera eficiente los procesos para tomar decisiones.
	TÉCNICAS	Entender los procesos de impresión (pre prensa, impresa y post impresa) Tener conocimiento de funcionamiento de la maquinaria
	COMPORTAMIENTO	Establecer y mantener confianza del personal a cargo Mantener relaciones laboral con el equipo operativo Identificar y minimizar inconvenientes personales

VI COMPETENCIAS

Conocer los procesos de impresión y de acabados
 Administrar los recursos disponibles para la empresa
 Poseer conocimientos y habilidades operativas
 Dirigir personal operativo

Elaborado	Fecha:	Revisado y aprobado	Fecha:
Luis Borbor	01/10/18	Max Franco M.	05/10/18
Estudiante Fac. Administración		Gerente General Impresos Jr.	
Firma:		Firma:	



I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Operario Prensista

Proceso Aplicable: Impresiones Offset

Jefe Inmediato: Jefe de Operaciones

Dependencia: Área Operaciones

No. De Cargos: 1

II FINALIDAD DEL CARGO

Supervisar y elaborar impresiones en placas de aluminio en las que se imprimen los documentos, así mismo de controlar y mantener en perfectas condiciones la maquinaria durante el proceso pre impreso, con la finalidad de realizar el proceso sin errores en menor tiempo.

III DESCRIPCION DE FUNCIONES

- ✓ Revisar las imágenes tanto en tamaño, color sangría con el diseñador para la impresión en las placas de aluminio.
- ✓ Verificar la placa ya impresa si esa en buenas condiciones para su reproducción.
- ✓ Mantener en óptimas condiciones las maquinarias, así mismo en la correcta colocación de tinta y papel para su impresión.
- ✓ Mantener su lugar de trabajo organizado.
- ✓ Controlar sus actividades sin que conlleve contratiempos.
- ✓ Resolver problemas tantos productivos como laborales, así mismo de reportar al dueño falencias en las maquinarias.

IV RESPONSABILIDADES DE PERSONAS A CARGO

Mantener en constante observación en el proceso de pre impresión, en las máquinas de impresión, como también de los recursos.

Reportar al gerente acerca de los materiales como de incomodidades tantos productivos como laborares.

V REQUISITOS DEL CARGO

EDAD: 25 a 30 Años

SEXO: Masculino

EDUCACIÓN: Técnico

FORMACIÓN: Técnico en offset, y estudios de diseño gráfico.

EXPERIENCIA: 2 años

HABILIDADES	BÁSICAS	Leer y manejar los documentos de su trabajo Manejar información técnicas y de procesos operativos
	INTELECTUALES	Entender los procesos gráficos Conocer las maquinas operacionales de impresión
	TÉCNICAS	Conocer y manejar los procesos de impresión Comprender los sistemas de color y registro
	COMPORTAMIENTO	Mantener relaciones laborales con sus compañeros Mantener un ambiente laboral seguro Respetar a sus compañeros

VI COMPETENCIAS

Trabajo en equipo, buen manejo en maquinarias de impresión.

Elaborado	Fecha:	Revisado y aprobado	Fecha:
Luis Borbor	01/10/18	Max Franco M.	05/10/18
Estudiante Fac. Administración		Gerente General Impresos Jr.	
Firma:		Firma:	



I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Diseñador Gráfico

Proceso Aplicable: Impresión Offset

Jefe Inmediato: Jefe de Operaciones

Dependencia: Jefe de Operaciones y Gerente General

No. De Cargos: 2

II FINALIDAD DEL CARGO

Recepción y verificación de contenido de documentos

Realiza la digitación de los textos siguiendo paso a paso las correcciones necesarias

III DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Reportar al gerente acerca de nuevas necesidades de los clientes.
- ✓ Crear una página web acerca de la imprenta
- ✓ Asesorar al cliente en cuanto a la calidad, diseño y variedad de colores, para brindarle una buena atención y absoluto compromiso.
- ✓ Ajustar en cuanto a color, tamaño, sangría y ortografía, así mismo la realización de pruebas para garantizar una buena impresión sin que existan errores durante su impresión.
- ✓ Cotizar y tomar en consideración en cuanto al tiempo en conjunto con el gerente en la entrega de su servicio impreso.

IV RESPONSABILIDADES DE PERSONAS A CARGO

Mantener en constante observación en la creación de diseños para su impresión.

Atención personalizada con el cliente acerca de sus requisitos, satisfaciendo en sus necesidades.

V REQUISITOS DEL CARGO

EDAD: 25 a 30 años

SEXO: Masculino

EDUCACIÓN: Universitaria o técnica

FORMACIÓN: Diseñador gráfico

EXPERIENCIA: 2 años en el cargo

HABILIDADES	BÁSICAS	Leer y modificar los documentos de los clientes dentro del proceso Analizar datos numéricos Escuchar activamente los requerimientos del cliente o jefe
	INTELECTUALES	Entender el proceso de comunicación grafica Identificar los procesos de impresión Saber interpretar documentos como manuales Solucionar problemas informáticos y de programación
	TÉCNICAS	Identificar los procesos de procesos Tener razonamiento creativo
	COMPORTAMIENTO	Fortalecer relaciones laborales con sus compañeros Mantener el ambiente laboral en óptimas condiciones

VI COMPETENCIAS

Gestionar trabajos con el cliente
 Interpretar datos
 Usar materiales de referencia
 Conocer procesos operativos

Elaborado	Fecha:	Revisado y aprobad	Fecha:
Luis Borbor Estudiante Fac. Administración	01/10/18	Max Franco M. Gerente General Impresos Jr.	05/10/18
Firma:		Firma:	



I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Recepcionista

Proceso Aplicable: Impresión Offset

Jefe Inmediato: Gerente General

Dependencia: Administración

No. De Cargos: 1

II FINALIDAD DEL CARGO

Coordinar y ayudar al gerente en los procesos operativos y laborales, así mismo de los recursos financieros y administrativos, según lo amerite.

III DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Administrar el área de recepción, distribución y almacenamiento de materiales.
- ✓ Coordinar y mantener en contacto con los proveedores de impresión.
- ✓ Atender las necesidades de los clientes en caso de que esté ausente el gerente, en conjunto con el diseñador gráfico.
- ✓ Atender las necesidades al público por medio de llamadas telefónicas y sitio web y correo electrónico.
- ✓ Controlar y atender las necesidades laborales de los empleados.
- ✓ Receptar dinero por trabajos adelantados o terminados.
- ✓ Realizar depósitos o retirar valores en entidades bancarias

IV RESPONSABILIDADES DE PERSONAS A CARGO

Mantener organizado su área en cuanto a
Cordial atención a clientes y público en general

V REQUISITOS DEL CARGO	
EDAD: 25 a 30 años	SEXO: Femenino
EDUCACIÓN: Bachiller o Técnica	
FORMACIÓN: Secretaria	
EXPERIENCIA: 2 Años	

HABILIDADES	BÁSICAS	Leer y comprender los documentos de su trabajo Analizar datos numéricos Contestar llamadas
	INTELECTUALES	Atender clientes bajo pedido o proveedor Organizar su área de trabajo
	TÉCNICAS	Conocer el sistema de Gubernamentales
	COMPORTAMIENTO	Fortalecer relaciones con sus compañeros Respetar a sus compañeros

VI COMPETENCIAS
Sistema del SRI, recepción de dinero, servicio al cliente, asesor telefónico.

Elaborado	Fecha:	Revisado y aprobado	Fecha:
Luis Borbor	01/10/18	Max Franco M.	05/10/18
Estudiante Fac. Administración		Gerente General Impresos Jr.	
Firma:		Firma:	

Análisis costo beneficio

Los recursos que se emplearan están relacionados a la socialización del manual de procesos y funciones siendo estos distribuidos entre los miembros de la imprenta; en el caso de los recursos materiales están detallados en el análisis financiero como parte del costo de la propuesta que equivale a lo siguiente:

Análisis Financiero

Una vez elaborado el manual de procesos y funciones, éste debe ser socializado entre los colaboradores de la Imprenta para el correcto funcionamiento.

Costo de Implementación

Tabla 16 Costo de Implementación

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN			
	Cantidad	Rubro Individual	Total
Impresión del manual	1	\$60,00	\$60,00
Capacitación Personal por 1 meses	1	\$150,00	\$150,00
Proyector	1	\$350,00	\$350,00
Reproducción del manual para entrega a colaboradores	8	\$5,00	\$40,00
Total		\$565,00	\$600,00

Elaborado por: Luis Borbor

Beneficios de la implementación del Manual de Procesos y Funciones

Los beneficios que implica la implementación de un Manual de Procesos y Funciones provienen desde varios aspectos, entre estos:

Constar de procesos efectivos: Menos preocupación por parte del directivo de la empresa Impresos Jr., debido que existe una menor cantidad de desperdicio de recursos materiales y una mayor efectividad en cuanto a la elaboración del producto.

Capacitación del personal: Al constar de un manual de procesos y funciones se simplifica la capacitación del personal nuevo ahorrando tiempo que puede ser utilizado para emplearlo directamente en la fabricación del producto. Los manuales pueden ser entregados al colaborador en el momento de su contratación para que sean estudiados previamente y en lo posterior evaluar al personal. Adicionalmente para los directivos el tener un manual de funciones permitirá contar con una guía para la correcta contratación del personal basado en el perfil establecido para ese cargo.

CONCLUSIONES

Con relación al objetivo de diagnosticar la situación del área de operaciones de la empresa Impresos Jr. basado en la investigación efectuada se concluyó lo siguiente:

Se diagnosticó que el área de operaciones presenta una inadecuada asignación de las tareas que deben realizar los operarios dentro de los procesos que les corresponde; surgiendo duplicidad en algunas tareas así como tareas consideradas irrelevante. Estos puntos mencionados han generan que por consiguiente se desperdicie recursos materiales.

Las técnicas de observación efectuadas permitieron tener una mayor claridad en cuanto al problema que existe en el área debido a que los problemas radican en la falta de coordinación y una adecuada gestión de control que permita evitar mayores inconvenientes a futuro.

El área de operaciones carece de una guía que permita por ejemplo al diseñador gráfico poder realizar la creación del arte de forma correcta, así se evitaría que en la tarea del guillotinado se desperdicie el 90% de los productos cuando se elaboran facturas y hojas membretadas, debido a que se daña el material impreso y por lo tanto se realizan nuevos ajustes para la impresión.

RECOMENDACIONES

Para la compañía Impresos Jr. se le recomienda la implementación del manual de procesos y funciones lo cual servirá de guía para la correcta asignación de las tareas que deben realizar los trabajadores dentro del área de operaciones evitando así la problemática que ha afectado al área en cuanto a desperdicios de materiales se refiere causado por duplicidad y tareas irrelevantes que se han presentado.

Por otra parte, el manual de funciones permitirá a los directivos poseer una base para la correcta evaluación de las tareas y funciones que ejecute el colaborador; además saber bajo que perfil se contrata a un colaborador.

La empresa Impresos Jr. debe invertir en programas de capacitación para los colaboradores del área de operaciones, con la finalidad de incrementar el profesionalismo dentro del mismo.

Al personal que ya labora en el área le ayudará a ser eficiente y eficaz en la ejecución de sus labores corrigiendo las falencias que poseían antes de la elaboración del manual de procesos y funciones.

Los manuales de procesos y funciones ayudará al personal que sea incorporado dentro del área a adaptarse más rápido al cargo que ocupe y sepa cómo proceder para la elaboración de cualquier proceso que le sea encomendado.

Los manuales deberán ser actualizados periódicamente en caso de ser necesario o en cuanto alguna ley lo determinase así.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- [Anónimo](CIGG). (2015). Desafios para el empresario de la industria grafica. *Adelante*(140), 14. Obtenido de <http://www.camaragrafica.org.ec/web/revista-adelante/edicion-140/>
- Aiteco. (2017). *Aiteco*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Alba, T. (22 de 02 de 2016). *Diseñocreativo*. Obtenido de <https://xn--diseocreativo-lkb.com/que-es-un-manual-de-identidad-corporativa/>
- Alcivar, V. C. (2017). *Gestion por procesos* (Primera ed.). Manta, Manabi, Ecuador: Mar abierto. Obtenido de https://issuu.com/marabiertoouleam/docs/gestion_por_procesos
- Ángel Fernández. (2014). *Investigacion y tecnicas de mercado* (Segunda ed.). España: ESIC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=LnVxgMkEhkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Aquino, I. (07 de 09 de 2014). Influencia del clima laboral en la productividad del talento humano en las empresas del sector grafico. *Ciencia y Tecnologia*, 1(7), 2. Recuperado el 14 de 03 de 2018, de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/69/61>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (12 de 09 de 2014). *BBVA*. Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-necesidad-manual-procedimientos-la-empresa>
- Bernal. (2008). *Proceso Administrativo del siglo XXI*.
- Blandez, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Unid. Obtenido de <https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&hl=es&printsec=frontcover&pg=GB.S.PT2>
- Blandez, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: UNID. Obtenido de <https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&hl=es&printsec=frontcover&pg=GB.S.PT60.w.1.2.6>
- Calameo.com. (s.f.). *Calameo* . Obtenido de <https://es.calameo.com/read/002656985fe360953242e>
- Capote. (2018). *Heflo*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>
- Castillo, N. (2015). *dspace*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22256/1/tesis.pdf>
- Catalina Martínez . (2014). *Tecnicas e instrumentos de recogida y analisis de datos* .
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion Proceso Administrativo* (Tercera ed.). (L. Solano, Ed.) Colombia. Obtenido de <https://issuu.com/mariarosaledesmamattes/docs/172587979-idalberto-chiavenato-admi>
- comando, C. t. (s.f.). *Club tablero de comando*. Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/estrategia-glosario-completo-de-internet/>
- Contributing Wrinter. (01 de 02 de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098799/definicion-de-un-manual-de-procedimiento>

Cristancho, A. (02 de 03 de 2017). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/44003826/Definicion>

Daft, R. (2015). *Teoria y Diseño organizacional* (Undecima ed.). (C. Garay, Ed.) Santa Fe, Mexico: CENGAGE Learning. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/4fc49a093f629fd0ecfecfa380d15022.pdf>

David, F. (2013). *Concepto de Administración Estratégica* (Décima Cuarta ed.). Mexico, Mexico: Pearson . Obtenido de <https://issuu.com/giaagu/docs/conceptos-de-administracion-estrategia>

denaprint.com. (s.f.). Obtenido de <https://denaprint.com/glosario-de-la-imprensa/>

Equipo de consultorias. (06 de 09 de 2017). *Grupo ALBE consultoria*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/que-son-los-manuales-de-politicas-y-procedimientos/>

Fesaprosos1. (15 de 10 de 2014). *Procesos Administrativos*. Obtenido de <https://fesaprosos1.wordpress.com/2014/10/15/manual-de-procedimientos/>

Franklin, B. (2009). *Organizacion de Empresas* (Tercera ed.). Mexico: McGrawHill. Obtenido de <https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf>

Germán Sánchez . (28 de 09 de 2017). *40 secretos para incrementar las ventas*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268441>

González, K. (28 de 04 de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/componentes-que-integran-la-estructura-organizacional/>

Hernández, M. A. (2006). Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm#sent?projector=1>

Hitt, M. (2015). *Administracion Estrategica Competitividad y Globalizacion: Conceptos y Casos* (Decima Primera Edicion ed.). Santa Fe , Mexico: CENGAGE Learning. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu

Hospital Federico Lleras Costas. (s.f.). Obtenido de <http://www.hflleras.gov.co/old/glosariohfla.pdf>

Ibañez, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestion de recurso humano* (Nobel S.A. ed.). España: Parainfo. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=BdysBwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Apoyo+administrativo+a+la+gestion+de+recurso+humano&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiitKj-te_cAhUEXIMKHeqIDv4Q6AEIKzAB#v=onepage&q=Apoyo%20administrativo%20a%20la%20gestion%20de%20recurso%20hu

Jimeno, R. G. (2012). *PDCA HOME*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/check-list/>

Jones, C. H. (2015). *Administracion Estrategica* (Octava ed.). McGrawHill. Obtenido de <https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>

jose contreras. (2006). *Analisis EFl*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

Jose Ruiz. (2012). *Metodologia de la investigacion cualitativa* (Edicion ed.). Bilbao, Mexico: Deusto. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=Metodologia+>

de+la+investigacion+cualitativa+Jose+Ruiz&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU9Masu-
_cAhWP6lMKHU74B_QQ6AEIJAA#v=onepage&q=Metodologia%20de%20la%20investigacion%2
0cualitativa%20Jose%

- Leon, D. E. (2013). *Recursos Humanos y direccion de equipos en restauracion* (Primera ed.). Madrid, España: Parainfo. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=r6lQAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Leon, E. D. (2013). *Recursos Humanos y direccion de equipos en restauracion* (Primera ed.). (M. Lopez, Ed.) Madrid, España: Parainfo. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=r6lQAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional basado en los procesos*. Mexico.
- Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional basado en procesos*. (C. Garay, Ed.) MEXICO: Cengage Learning. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/louffat_issuu
- Louffat, E. (s.f.). *Diseño organizacional basado en los procesos*. (I. Arciniega, Ed.) Santa Fe, Mexico: CENGAGE Learning. Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/louffat_issuu
- Mahauad, M. D. (06 de 01 de 2014). *Administracion Estrategica*. (EDILOJA, Editor) Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/D16906%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/D16906%20(2).pdf)
- Maria, L. S. (05 de 30 de 2013). *staffcreativa*. Recuperado el 30, de <http://www.staffcreativa.pe/blog/manual-marca/>
- Marlene Torres. (18 de 02 de 14). *Milenio*. Obtenido de http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_247955260.html
- Merino, M. d. (2015). *Introduccion a la investigacion de mercado* (Segunda ed.). Madrid, España: ESIC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=ZjSuCAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Maria+de+Jesus+Merino&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_teuruO_cAhUHUFMKHXBRBeoQ6AEIJAA#v=onepage&q=Maria%20de%20Jesus%20Merino&f=false
- MLR. (12 de 2012). *Ministerio d erelaciones laborales*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- Napurí, C. G. (2013). *Manual de Procedimientos Administrativos General*. Istituto Pacifico S.A. Obtenido de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/Manual-del-Procedimiento-Administrativo-General-Christian-Guzm%C3%A1n-Napur%C3%AD.pdf>
- Plaza Mayor Convenciones y Exposiciones . (28 de 07 de 2009). Obtenido de <https://docplayer.es/6629990-Manual-especifico-de-funciones-y-competencias-laborales-gerencia-de-mercadeo-y-ventas-anexo-4-direccion-de-talento-humano.html>

- Pozo, R. (2015). *La comunicacion tecnica entre el proceso de diseño y la comunicacion grafica*. AENOR Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ulaicavrsp/reader.action?docID=3228827&query=industria%20grafica>
- Prodem. (2014). Obtenido de https://issuu.com/prodem/docs/gestion_de_procesos
- Riquelme, M. (s.f.). *Weby empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>
- Robbins, S. P. (2015). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>
- Rodríguez, D. (21 de 09 de 2013). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/170400777/Formato-Ficha-de-Observacion>
- Salinas. (02 de 02 de 2017). *pymempresario*. Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
- Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion* (Quinta ed.). Santa Fe, Mexico: McGrawHill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- SMS. (2018). *SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- Soledispa, K. A. (2013). Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/611/3/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20MEJORAR%20LA%20GESTI%C3%93N%20EN%20LA%20IMPRESA%20DEL%20CANTON%20MILAGRO.pdf>
- Soto, M. (13 de 07 de 2014). *Prezi.com*. Obtenido de <https://prezi.com/uinnphpdjtuz/la-ficha-de-observacion/>
- SRI. (16 de 06 de 2014). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Reglamento%20de%20Comprobantes%20de%20Venta%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Reglamento%20de%20Comprobantes%20de%20Venta%20(1).pdf)
- Thompson. (2012). *Administracion Estrategica* (Decima Edicion ed.). McGrawHill. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MauraMaldonado1/ebook-administracin-estrategica-thompson-18va>
- Wehrich, H. K. (2013). *Elementos de Administracion* (Octava ed.). Santa Fe, Mexico: McGrawwHill. Obtenido de https://www.academia.edu/30857875/MANUAL_DE_Koontz_H._y_Wehrich_H._Elementos_de_Administraci%C3%B3n_8va_edici%C3%B3n_pdf?auto=download

ANEXOS:



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

ENTREVISTA

Esta entrevista busca conocer su opinión sobre los procesos ejercidos dentro del área de atención y servicio al cliente de la empresa IMPRESOS JR.

Nombre: _____

Cargo: _____

Años de experiencia en el área: _____

- 1. ¿Cuáles son los principales problemas que a su juicio considera que hay en el área de operaciones?**
- 2. ¿Cuáles son las causas de dichos problemas?**
- 3. ¿Cómo ha buscado solucionar los problemas presenciados en el área de operaciones?**
- 4. ¿A su criterio, cómo deben ser los procesos correcto a seguir en el área de operaciones?**

FICHA DE OBSERVACIÓN



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

FORMATO DE CHECK LIST

CONTROL DE PROCESOS DE IMPRESIÓN

Ítem/s inspeccionado/s:	Fecha:
Puntos chequeados: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	Inspector:

1. Actividades realizadas

¿Los procesos se encuentran asignados correctamente para cada colaborador?	Aplica <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
¿Se realizan tareas irrelevantes acorde al proceso a ejecutar?	Aplica <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
¿Se realizan revisiones a las tareas vigentes de cada proceso?	Aplica <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
¿Existen descuidos en la ejecución de los procesos?	Aplica <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>

2. Incidencias

¿Existe duplicidad de tareas dentro de los procesos?	Aplica <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
--	---------------------------------	------------------------------------

3. Entrega

¿El tiempo estimado para la entrega del producto fue lo acordado?	Aplica <input type="checkbox"/>	No Aplica <input type="checkbox"/>
---	---------------------------------	------------------------------------

Observaciones

FORMATO DE MANUAL DE FUNCIONES

IMPRESOS JR.

MANUAL DE FUNCIONES

FECHA: OCTUBRE DEL 2019



I IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo:

Proceso Aplicable:

Jefe Inmediato:

Dependencia:

No. De Cargos:

II FINALIDAD DEL CARGO

III DESCRIPCION DE FUNCIONES

IV RESPONSABILIDADES DE PERSONAS A CARGO

--

V REQUISITOS DEL CARGO	
EDAD:	SEXO:
EDUCACIÓN:	
FORMACIÓN:	
EXPERIENCIA:	

BÁSICAS	
HABILIDADES	INTELECTUALES
	TÉCNICAS
	COMPORTAMIENTO

VI COMPETENCIAS

Elaborado	Fecha:	Revisado y aprobado	Fecha:
Firma:		Firma:	

FOTOS

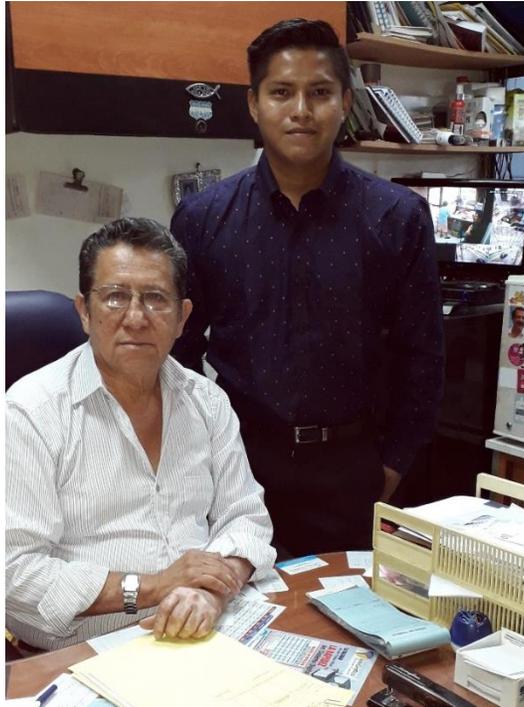


Figura 43 Gerencia Impresos Jr.



Figura 44 Área de Operaciones Impresos Jr.

ORDEN DE TRABAJO

Cliente: _____ Fecha: ____/____/____

Trabajo a realizarse: _____

CANTIDAD	MATERIAL	MEDIDA

Vto. Bno _____

Cliente: _____

Trabajo a realizarse: _____

CANTIDAD	MATERIAL	MEDIDA

Vto. Bno _____

Figura 46 Orden de trabajo



Figura 45 Impresiones



Figura 47 Impresiones de Facturas

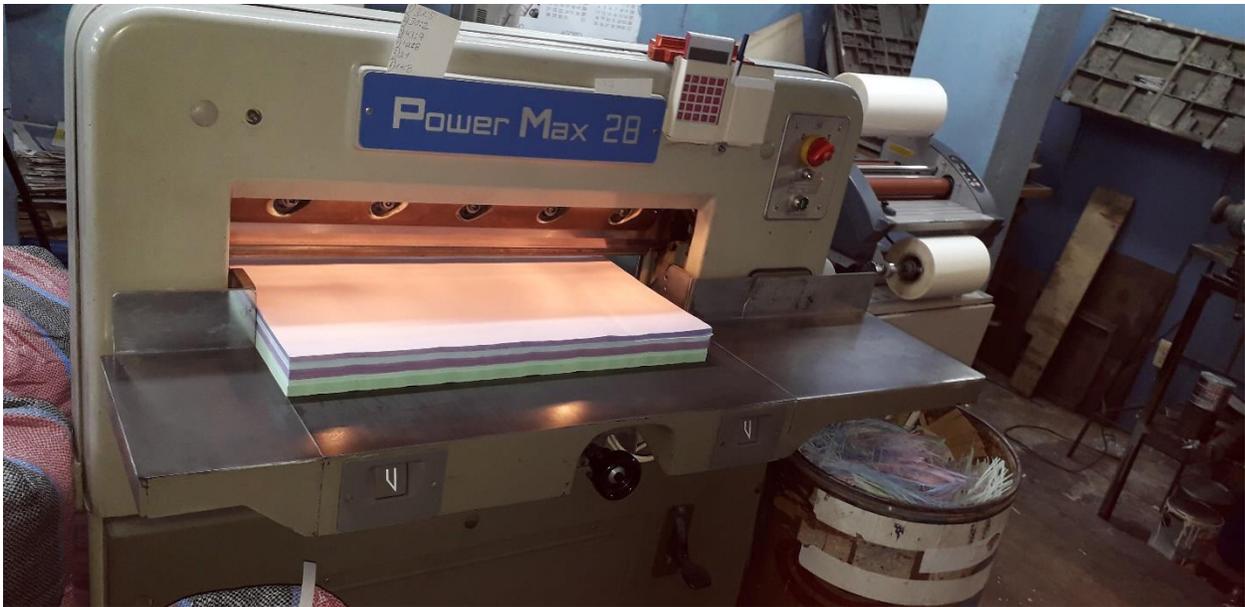


Figura 48 Máquina de Guillotinado



Figura 49 Máquina de plegado



Figura 50 Reliquia

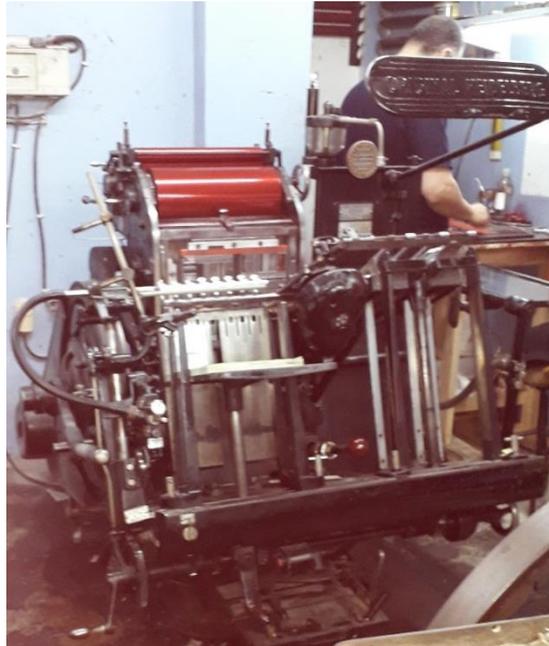


Figura 51 Máquina de enumeración



Figura 52 Máquinas de impresión de facturas



Figura 53 Placa poliéster